



Universität Bremen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft | FB7

Schriftenreihe des
Lehrstuhls für
Logistikmanagement

Nr. 1
Jahrgang 2013

Kotzab, H. (Hrsg.)

Entwicklung eines Bezugsrahmens zur präventiven
Qualitätssicherung durch Lieferantenmanagement an
internationalen Niedriglohnstandorten der Automobilbranche

Kallhoff, Christopher

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis.....	IV
Formelverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung.....	1
1.1 Globalisierung im Automobilbau.....	2
1.1.1 Globale Produktions- und Beschaffungsstrukturen.....	5
1.1.2 Qualität im Automobilbau.....	8
1.2 Problemstellung.....	10
1.3 Zielformulierung	11
1.4 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit.....	12
2 Stand der Technik: Supply Chain Management	14
2.1 Definition und Elemente von Supply Chain Management.....	14
2.1.1 Supply Chain und Supply Chain Management.....	14
2.1.2 Prozesse und Prozessintegration.....	16
2.1.3 EDI und PLM im Lieferantenmanagement	24
2.2 Strategisches Lieferantenmanagement.....	25
2.2.1 Strategieanalyse.....	26
2.2.2 Identifizierung von Segmentierungskriterien für Lieferanten	26
2.2.3 Richtlinien für den Individualisierungsgrad der Produkt- und Dienstleistungsvereinbarung	28
2.2.4 Entwicklung eines Kennzahlensystems.....	28
2.2.5 Richtlinienentwicklung zur Verteilung von Gewinnen aus Prozessverbesserungen.....	29
2.3 Operatives Lieferantenmanagement.....	29
2.3.1 Lieferantensegmentierung	30
2.3.2 Teamfindung pro Lieferantensegment	41
2.3.3 Bewertung des Lieferanten (intern).....	42
2.3.4 Entwicklung von Optimierungsansätzen.....	43
2.3.5 Entwicklung der Produkt- und Dienstleistungsvereinbarungen	43
2.3.6 Umsetzung der Produkt- und Dienstleistungsvereinbarungen	48

2.3.7	Erfolgsmessung	49
2.4	Partnerschaftliche Zusammenarbeit	49
2.4.1	Lieferantenzufriedenheit und bevorzugter Kundenstatus	50
2.4.2	Partnerschaftsmodell	55
2.5	Supply Chain Quality Management	59
2.5.1	Total Quality Management	60
2.5.2	Einfluss von Qualitätsverbesserungen auf Supply Chain Management	62
2.5.3	Methodeneinsatz in Qualitäts- und Supply Chain-Management	63
2.6	Einflussfaktoren auf Lieferantenmanagement an Niedriglohnstandorten	65
2.6.1	Umweltfaktoren Lieferantenauswahl	67
2.6.2	Umweltfaktoren Lieferantenverhandlung	68
2.6.3	Umweltfaktoren Lieferantenintegration	68
2.6.4	Umweltfaktoren Lieferantenentwicklung	69
2.6.5	Umweltfaktoren Lieferantenbewertung	69
3	Bezugsrahmen zum Lieferanten-Qualitätsmanagement	71
3.1	Strategisches Lieferanten-Qualitätsmanagement	72
3.1.1	Zielsetzung auf Managementebene aller Funktionsbereiche	72
3.1.2	Strategie- und Prozessanalyse	73
3.1.3	Festlegung von Segmentierungskriterien	74
3.1.4	Entwicklung von strategischen Richtlinien	76
3.1.5	Entwicklung eines Kennzahlensystems	82
3.1.6	Festlegung der Gewinnverteilung aus gemeinsamen Verbesserungen	82
3.2	Operatives Lieferanten-Qualitätsmanagement	82
3.2.1	Lieferantensegmentierung	83
3.2.2	Zusammenstellung der Teams	84
3.2.3	Bewertung der Lieferanten	85
3.2.4	Entwicklung von Optimierungsansätzen	85
3.2.5	Umsetzung der strategischen Richtlinien	85
3.2.6	Erfolgsmessung	85
3.3	Prävention im Lieferanten-Qualitätsmanagement	86
4	Fazit und Ausblick	87
	Literaturverzeichnis	A
	Anhang	J

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Pfade der Internationalisierung in Anlehnung an (Gelbrich 2011, 365).....	4
Abbildung 2: Offshore Fabrikmodelle in Anlehnung an (Chopra und Meindl 2010, 126-128) und (Porter 1994, 37)	7
Abbildung 3: Sourcing Arten und Lieferantenstruktur in Anlehnung an (Wannenwetsch 2007, 147).....	8
Abbildung 4: Aufbau der Arbeit	13
Abbildung 5: Wertschöpfungskette in Anlehnung an (Porter 1990, 42).....	15
Abbildung 6: Supply Chain Management Bezugsrahmen nach (Cooper, Lambert und Pagh 1997, 10) sowie (D. M. Lambert 2008, 13).....	18
Abbildung 7: Verknüpfung von Kunden- und Lieferantenmanagement (Lambert und Schwieterman 2012, 340).....	22
Abbildung 8: Supply Chain Struktur in Anlehnung an (Lambert, Cooper und Pagh 1998, 3)	23
Abbildung 9: Bezugsrahmen Lieferantenmanagement in Anlehnung an (Lambert und Schwieterman 2012, 341).....	25
Abbildung 10: Übersicht von Kriterien zur Lieferantensegmentierung in Anlehnung an (Day, Magnan und Moeller 2009, 632).....	27
Abbildung 11: Klassifizierung der Beschaffungsgüter in Anlehnung an (Kraljic 1983, 112).	30
Abbildung 12: Klassifizierung von Käufer-Lieferanten-Beziehungen (Bensaou 1999, 36)....	32
Abbildung 13: Profildefinition in Anlehnung an (Bensaou 1999, 38).....	33
Abbildung 14: Portfoliomodell nach (Olsen und Ellram 1997, 105).....	36
Abbildung 15: Portfoliomodell zur Lieferantenklassifizierung (Olsen und Ellram 1997, 107)	41
Abbildung 16: Portfolio Matrix für Einkaufsstrategien (Kraljic 1983, 114)	42
Abbildung 17: Managementansätze für Beziehungsarten nach (Bensaou 1999, 39).....	45
Abbildung 18: Portfoliomodell nach Kundenstatus (Schiele 2012, 48).....	51
Abbildung 19: Erreichung des bevorzugten Kundenstatus (Nollet, Rebolledo und Popel 2012, 1188).....	53
Abbildung 20: Matrix zur Ermittlung der Tendenz einer Partnerschaft (Lambert und Knemeyer 2004, 120).....	57

Abbildung 21: Gestaltungsfelder des Lieferantenmanagements nach (A. Becker 2005, 48) ..	66
Abbildung 22: Zuordnung der Prozesse im Lieferantenmanagement.....	67
Abbildung 23: Bezugsrahmen zum Lieferanten-Qualitätsmanagement	71
Abbildung 24: Portfoliomodelle zur Segmentierung im Lieferanten-Qualitätsmanagement ..	75
Abbildung 25: Managementprofile für Partnerschaften.....	80
Abbildung 26: Präventive Qualitätssicherung im Lieferanten-Qualitätsmanagement.....	86
Abbildung 27: Übersicht der Umweltfaktoren im Lieferantenmanagement nach A. Becker (2005)	J

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vergleichskriterien zur Marktanalyse nach (Kraljic 1983, 114).....	31
Tabelle 2: Faktoren zur Beschreibung der strategischen Wichtigkeit des Einkaufs (Olsen und Ellram 1997, 104).....	35
Tabelle 3: Faktoren zur Beschreibung des Schwierigkeitsgrades der Beschaffungssituation (Olsen und Ellram 1997, 104)	36
Tabelle 4: Einflussfaktoren der relativen Lieferantenattraktivität (Olsen und Ellram 1997, 106).....	39
Tabelle 5: Kriterien zur Kategorisierung der Belastbarkeit von Beziehungen (Olsen und Ellram 1997, 107).....	40
Tabelle 6: Handlungs- und Verhandlungsziele der Beschaffungsstrategien (Kraljic 1983, 115)	44
Tabelle 7: Schritte zur Performancesteigerung (Nollet, Rebolledo and Popel 2012, 1190)	53
Tabelle 8: Anreize für Lieferanteninvestitionen (Nollet, Rebolledo und Popel 2012, 1191) ..	54
Tabelle 9: Wichtige Management-Ansätze für Partnerschaftsmodelle (Lambert und Knemeyer 2004, 121).....	58
Tabelle 10: Übersicht der untersuchten Qualitätswerkzeuge (Foster Jr, Wallin und Ogden 2011, 2288).....	64

Formelverzeichnis

Formel 1: Ermittlung des anteiligen Produktionsvolumens	84
---	----

Abkürzungsverzeichnis

CAD	Computer Aided Design
CAT	Computer Aided Testing
CKD	Completely Knocked Down
DMADV	Define Measure Analyse Design Verify
DMAIC	Define Measure Analyse Improve Control
DOE	Design of Experiment
EDI	Electronic Data Interchange
EDV	Elektronische Daten Verarbeitung
ERP	Enterprise Resource Planning
FMEA	Failure Modes and Effects Analysis
ISO	International Organization for Standardization
JIT	Just in Time
JIS	Just in Sequence
P&DLV	Produkt- und Dienstleistungsvereinbarungen
PDCA	Plan Do Check Act
PDM	Produkt Daten Management
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PLM	Product Lifecycle Management
QFD	Quality Function Deployment
SCM	Supply Chain Management
SCQM	Supply Chain Quality Management
SKD	Semi Knocked Down
TQM	Total Quality Management
VDA	Verband der Automobilindustrie

1 Einleitung

Sinkende Umsatzzahlen auf mittlerweile gesättigten Kernmärkten sowie eine zunehmende Marktvolatilität stellen die Automobilhersteller heute weltweit vor neue Herausforderungen. Der hohe und weiter steigende Konkurrenzdruck zwingt die Hersteller zur Verbesserung der Profitabilität sowie zur Erschließung neuer Märkte (VDA 2012) (Proff und Proff 2008, 17-18) (Hab und Wagner 2010, 1-3) (H. Becker 2009, 518-619).

Wesentliche Herausforderungen dieser Konkurrenzsituation sind zunehmender Kostendruck bei gleichzeitig hohen Qualitätsanforderungen (Erreichung von Qualitäts- und Kostenführerschaft) sowie die kundenseitige und durch die Gesetzgebung geförderte Nachfrage nach Innovationen. Aufgrund dieser Herausforderungen haben sich die Automobilhersteller neben Innovationsstrategien unter anderem auf die Reduktion der eigenen Wertschöpfungstiefe fokussiert. Weitere Strategien stellen der Ausbau internationaler Produktions- und Beschaffungsstrukturen und die Entwicklung kundenindividueller Produkte sowie entsprechender Logistiksysteme dar (VDA 2012) (Gottschalk 2007, 395-396).

Mit den Maßnahmen zur Ausgliederung von Prozessen im Sinne einer Reduktion der Wertschöpfungstiefe (Outsourcing) sowie der Verlagerung von Produktions- und Beschaffungsstrukturen an internationale Niedriglohnstandorte (Offshoring) veränderte sich das Aufgabenfeld der Logistik (Gottschalk 2007, 397-398) (Patel und Aran 2005, 7-8) (Massini, Perm-Ajchariyawong und Lewin 2010, 340-341). Der Wandel von der TUL-Logistik (Transport, Umschlag, Lager) zum Supply Chain Management stellt eine Erweiterung des Aufgabenfeldes in Richtung eines unternehmensübergreifenden Logistik- und Produktionsmanagements innerhalb der Wertschöpfungsketten dar (Göpfert, Schulz und Wellbrock 2012, 2-3).

In einer im Jahr 2012 veröffentlichten Studie zeigen Göpfert und Wellbrock, dass sich Supply Chain Management mittlerweile in vielen Branchen, vor allem aber in der Automobilindustrie, zum elementaren Wettbewerbsfaktor entwickelt hat. Des Weiteren werden laut Studie vor allem neue Wachstumsmärkte, ansteigende Transportkosten beziehungsweise der anhaltende Kostendruck, die zunehmenden Individualisierungswünsche der Kunden sowie die weitere Zunahme der Globalisierung die größten Herausforderungen im Bereich des Supply Chain Managements in den nächsten Jahren darstellen (Göpfert, Schulz und Wellbrock 2012, 6-9). Vor dem Hintergrund der weiteren Intensivierung von Kooperationen mit Lieferanten wird somit die Bedeutung des Lieferantenmanagements zunehmen. Laut einer Studie vom VDA und Oliver Wyman wird der durchschnittliche Wertschöpfungsanteil der Lieferanten im Produktionsbereich bis 2025 von aktuell 65 Prozent auf 71 Prozent steigen (VDA 2012).

Während auf den europäischen und nordamerikanischen Märkten für Automobilhersteller eine Marktsättigung zu verzeichnen ist, versprechen viele Schwellenländer durch starkes Wirtschaftswachstum, hohe Bevölkerungszahlen und eine geringe Marktsättigung große Potenziale für die Automobilbranche (Göpfert, Schulz und Wellbrock 2012, 12-15) (H. Becker 2009, 518-519). Die Eröffnung von Produktionsstandorten in geografischer Nähe des Zielmarktes repräsentiert aus Kosten- und Marktzugangsgründen eine der wichtigsten Strategien zur Markterschließung (VDA 2012) (Massini, Perm-Ajchariyawong und Lewin 2010, 355-358) (Pawellek 2008, 91) (Göpfert, Schulz und Wellbrock 2012, 16). Weitere

bedeutende Vorteile von Auslandsstandorten ergeben sich durch im Vergleich zu Industriestaaten geringere Lohnkosten und flexiblere Arbeitsgesetze (A. Becker 2005, 1) (Humphrey, Lecler und Salerno 2000, 3).

Jedoch besteht auch an Niedriglohnstandorten branchenseitig der Druck zur Reduktion der Wertschöpfungstiefe (A. Becker 2005, 2-3). Des Weiteren bietet die Schaffung von nationalen und lokalen Beschaffungsstrukturen an Niedriglohnstandorten trotz häufig auftretender Qualitätsprobleme hohe Potenziale. Neben Kostenvorteilen durch Outsourcing bietet sich vor dem Hintergrund steigender Transportkosten und den Forderungen nach ökologischer, ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeit die Chance zur Minimierung von Risiken durch globale Beschaffungsstrukturen. Durch den Einsatz von Handels- und Investitionsbarrieren mancher Schwellenländer sind Hersteller teilweise bereits gezwungen, auf lokale statt internationale Lieferanten auszuweichen (Schoenherr, et al. 2011, 4561; 4565-4566) (A. Becker 2005, 167-168) (Lihong und Goffin 2001, 86).

Der Betrieb von Standorten in Niedriglohn- oder Schwellenländern stellt die Automobilhersteller trotz genannter Vorteile oftmals vor Konflikte: Die kostengünstig hergestellten Produkte der eigenen Produktionen und/oder der lokalen Lieferanten erreichen häufig nicht die geforderte Produktqualität. In anderen Fällen werden zur Erreichung der Qualitätsansprüche im Vergleich zu Standorten in Industriestaaten deutlich mehr Ressourcen benötigt (Massini, Perm-Ajchariyawong und Lewin 2010, 355-358) (Pawellek 2008, 94) (Lihong und Goffin 2001, 74-75).

Um die erwünschte Qualität von lokalen Lieferanten eines Niedriglohnstandortes zu erhalten, steht das Management von Produktions-, Qualitäts-, Logistik- und Beschaffungsabteilungen vor großen Herausforderungen. Best-Practice-Vorgehensweisen, basierend auf Erfahrungen an europäischen Märkten, lassen sich nicht zwangsläufig auf andere Märkte übertragen.

1.1 Globalisierung im Automobilbau

Levitt (1983) beschreibt in seinem Artikel „The globalization of markets“ die technische Entwicklung als den Treiber für ein weltweites Zusammenwachsen der Märkte. Die damaligen technischen Neuerungen vereinfachten die Kommunikation, den Transport sowie das Reisen und ermöglichten so den weltweiten Zugang zu Informationen und Waren selbst an abgelegenen Orten. Als Ergebnis dieser Möglichkeiten sieht Levitt (1983) ein kommerzielles Zeitalter und die Bildung von globalen Märkten ungeahnten Ausmaßes kommen – die Globalisierung (Levitt 1983, 92).

In den 1990er Jahren kam es zum Zusammenbruch des Kommunismus in Europa und Ost- und Südostasien öffneten ihre Grenzen für wirtschaftliche Beziehungen mit der westlichen Welt. Für die Globalisierung bedeuteten diese beiden Faktoren einen neuen, großen Schritt hinsichtlich der weltweiten Vernetzung und des grenzüberschreitenden Handels (Knoll, Ginrich und Kreff 2011, 126).

Die Bedeutung der Globalisierung für Unternehmen

Um als Unternehmen die Möglichkeiten der Globalisierung ausschöpfen zu können, beschreibt Levitt (1983) die Notwendigkeit einer weltweiten Produkt-, Produktions-, Handels-

und Marketing-Standardisierungsstrategie (Levitt 1983, 93-94). Dieser Ansatz unterschied sich von der bis dahin gängigen Praxis international agierender Unternehmen, in jedem Land speziell angepasste Produkte und Strukturen zu hohen relativen Kosten einzusetzen (Levitt 1983, 92-93).

Als Teil dieser Strategie, deren Ziel die Integration von Qualität und Zuverlässigkeit in vorhandenen Kostenstrukturen darstellt, nennt Levitt (1983) die Notwendigkeit von Niedrigkosten-Geschäftstätigkeiten. Levitt (1983) sieht in der Produktion von hochqualitativen, standardisierten Gütern zu geringen Kosten sowie in der weltweiten Bereitstellung dieser Produkte das Erfolgsmodell der Globalisierung (Levitt 1983, 94).

Chancen und Risiken durch Globalisierung in der Automobilindustrie

In Folge der Globalisierung bieten sich der Automobilbranche große Chancen, zu deren Nutzung unterschiedliche Strategien entwickelt wurden. Diese Chancen haben sich durch die Marktöffnung von Entwicklungsländern ergeben. Aufgrund der starken Nachfrage der neuen, wachsenden Märkte nach hochqualitativen Fahrzeugen erwarten die Produzenten große Umsatzpotenziale (Göpfert, Schulz und Wellbrock 2012, 15) (Chopra und Meindl 2010, 159).

Das Agieren auf mehreren regionalen Märkten ermöglicht Unternehmen eine Risikostreuung hinsichtlich möglicher Umsatzverluste aufgrund von Marktschwankungen. Kommt es zum Abschwung auf einem der Märkte, können Verluste gegebenenfalls durch weniger kritische oder gar positive Marktentwicklungen in anderen Regionen abgefangen werden (Massini, Perm-Ajchariyawong und Lewin 2010, 342-343). Des Weiteren entstehen aufgrund länderspezifischer Charakteristika neue Marktsegmente, die weitere Potenziale bieten. In diesem Zusammenhang ist auch der Trend zur Verlagerung der Märkte Richtung Asien zu nennen (VDA 2012) (H. Becker 2009, 529).

Durch eine insgesamt erhöhte Nachfrage können Skaleneffekte erzielt werden, sodass neben der Steigerung von Umsätzen auch Kostensenkungen möglich sind. Weitere Möglichkeiten Kosten einzusparen ergeben sich durch die Nutzung von Preis- und Lohngefällen gegenüber anderen Märkten. Über globale Beschaffungsstrukturen können vor allem arbeitsaufwändige Komponenten günstig aus Niedriglohnländern bezogen werden (Chopra und Meindl 2010, 159-160).

Globalisierung bedeutet jedoch auch die Globalisierung von Wettbewerb. Durch die Internationalisierung von Produktionen steigt der Kostendruck auf die Hersteller. Aus den beschriebenen Chancen durch Globalisierung hat sich ein Globalisierungszwang entwickelt, in Folge dessen eine Konzentration der Hersteller in einigen wenigen, starken Konzernen stattfindet. Die Zahl der eigenständigen Automobilhersteller hat sich von 62 um 1960 bis auf 13 im Jahr 2013 reduziert (H. Becker 2009, 518) (Ernst & Young 2013, 2). Vor allem Volumenhersteller erhöhen durch globale Produktions- und Beschaffungsstrukturen in Niedriglohnländern den Wettbewerbsdruck (Porter 1994, 36) (Göpfert, Schulz und Wellbrock 2012, 13).

Strategien zur Teilnahme an internationalen Märkten

Um internationale Märkte zu erschließen, bieten sich den Herstellern verschiedene Vorgehensweisen. Der Markteintritt erfolgt in der Regel phasenweise und beginnt mit Exportgeschäften der Hersteller. Der für die Automobilindustrie typische nächste Schritt ist die Gründung einer Auslandsniederlassung, um anschließend eine eigenständige Produktionsstätte zu errichten (Gelbrich 2011, 365).

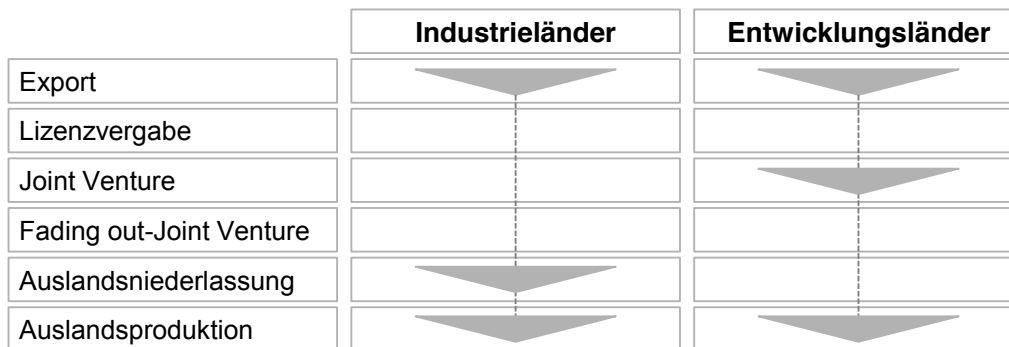


Abbildung 1: Pfade der Internationalisierung in Anlehnung an (Gelbrich 2011, 365)

Die einfachste Möglichkeit zur Markterschließung stellt der Ex- beziehungsweise Import der fertiggestellten Fahrzeuge dar. Im Verhältnis zu den weiteren Schritten entstehen dem Hersteller hier nur geringe Kosten. Somit muss nur ein geringes Risiko im Falle des Scheiterns des Markteintritts getragen werden (Gündüz 2012, 20).

Eine erweiterte Variante des Exports stellen CKD- und SKD-Strategien (Completely / Semi Knocked Down) dar. Bei diesen Strategien werden fertig produzierte Fahrzeuge oder Komponenten meist noch im Werk vollständig (CKD) oder teilweise (SKD) zerlegt und in Einzelteilen oder Modulen zum Zielmarkt transportiert. Dort werden die Fahrzeuge entweder durch Subunternehmer oder eigene Auslandsniederlassungen wieder montiert. Hersteller wählen diesen aufwändigen Weg vor allem, wenn auf den Zielmärkten hohe Schutzzölle auf Fertigwaren vorherrschen und diese durch Demontage umgangen werden können (Göpfert, Schulz und Wellbrock 2012, 16) (Klug 2010, 328-330).

Mittlerweile sehen sich viele Automobilhersteller gezwungen, ihre Produktions- und Beschaffungsstrukturen vollständig zu globalisieren. Export-Strategien stellen heute keine praktikablen Modelle mehr für die aufkommenden Märkte der Schwellenländer dar. Aufgrund der steigenden Nachfrage und der daraus folgenden Verlagerung der Märkte sind die Eröffnung von Auslandsstandorten in Marktnähe und Global Sourcing zu den wichtigsten Strategien für Automobilhersteller geworden (VDA 2012) (De Nardo, et al. 2010, 221) (H. Becker 2009, 519-520) (Robinet 2013, 8) (Massini, Perm-Ajchariyawong und Lewin 2010, 355-358).

Neben den Kostenvorteilen durch Internationalisierung von Produktions- und Beschaffungsstrukturen ergibt sich jedoch auch ein erhöhtes Risiko (Chopra und Meindl 2010, 160). Stauffer (2003) nennt als Gefahren für Supply Chain-Ausfälle Terrorangriffe und politische Instabilität (Stauffer 2003, 3). Auch erhöhte Logistikanforderungen durch die

Verlängerung der Material- und Informationsflüsse, unkalkulierbare Transportkosten durch Schwankungen am Ölmarkt und allen voran die Abhängigkeit von Supply Chain-Partnern erfordern Risikomanagement in globalen Supply Chains (Chopra und Meindl 2010, 161) (Ferrer, Karlberg und Hintlian 2007, 25).

Vor diesem Hintergrund sollen im folgenden Kapitel aktuelle Strategien zur Markterschließung und Kostensenkung durch Globalisierung der Produktions- und Beschaffungsstrukturen erläutert werden. Der Fokus liegt hierbei auf Treibern und Herausforderungen für Offshoring und Outsourcing in der Automobilindustrie.

1.1.1 Globale Produktions- und Beschaffungsstrukturen

Die Verlagerung von Geschäftstätigkeiten an eigene Standorte außerhalb des Heimatlandes eines Unternehmens wird als Offshoring bezeichnet. Dies gilt auch für die Verlagerung von Produktionsprozessen. Unterscheidungen werden hinsichtlich der räumlichen Distanz (Near-/Far-Shoring) zwischen Heimat- und Auslandsstandort vorgenommen (Angeli und Grimaldi 2010, 395) (Chopra und Meindl 2010, 161, 411) (Manning, Massini und Lewin 2008, 35). Werden Geschäftstätigkeiten an Unternehmen außerhalb der eigenen Organisation vergeben, wird von Outsourcing gesprochen. Das Outsourcing an ausländische Unternehmen wiederum wird als Offshore Outsourcing bezeichnet (Tate und Ellram 2009, 256) (Drezner 2004, 24).

Als Treiber für Outsourcing sind der Fokus auf Kernkompetenzen, Flexibilitätssteigerungen und Kostenreduktion zu nennen (Patel und Aran 2005, 19). Als weitere Gründe für (Offshore) Outsourcing und Offshoring nennen Unternehmen Wettbewerbsdruck, Wachstums- und Markterschließungsstrategien (Manning, Massini und Lewin 2008, 36) (Lewin und Couto 2007) (Massini, Perm-Ajcharyawong und Lewin 2010, 338) (Schwörer 2013, 139). Neben Steuervorteilen stellen komparative Kostenvorteile durch Lohngefälle oder geringe Fixkosten weitere, traditionelle Treiber für Offshore Outsourcing und Offshoring dar (Chopra und Meindl 2010, 161-162).

Um eine Entscheidung hinsichtlich der Vergabe von Fertigungsaufträgen an nationale/ internationale Lieferanten oder eigene Auslandsproduktionsstandorte zu treffen, muss eine Vielzahl von Faktoren abgewogen werden. Je nach strategischer Ausrichtung des Unternehmens sind unterschiedliche Ausgestaltungen der globalen Produktions- und Lieferketten sinnvoll (Chopra und Meindl 2010, 126-127).

Während sich durch Kostendruck vor allem Outsourcing und Offshore Outsourcing zur Reduktion der Wertschöpfungstiefe begründen lassen, erfordern Strategien zur Markterschließung die Eröffnung von Auslandsstandorten (Göpfert, Schulz und Wellbrock 2012, 10) (Wannenwetsch 2005, 6). Die Eröffnung von Niedriglohnstandorten lässt sich durch beide Faktoren oder die Summe dieser begründen.

Strategische Bedeutung und Faktoren der Standortwahl

Die Wahl eines Standorts ist abhängig vom für die Fertigungsstätte vorgesehenen strategischen Ziel des Unternehmens und den am jeweiligen Standort vorherrschenden Bedingungen. Chopra und Meindl unterteilen diese Standortfaktoren in technologische,

ökonomische, politische, infrastrukturelle und wettbewerbstechnische Faktoren (Chopra und Meindl 2010, 127-130).

Porter (1994) beschreibt die Wichtigkeit, die Auswahl der (Produktions-)Standorte in Bezug auf die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen als strategisch zu betrachten. In seinem Artikel „The Role of Location in Competition“ widerspricht er der Behauptung, die Auswahl eines Standortes sei aufgrund moderner Transport- und Kommunikationsmöglichkeiten irrelevant. Zwar können Unternehmen aufgrund niedriger Handelsbarrieren und sinkender Investitionskosten für den Aufbau internationaler Produktionen weltweit verknüpfte Wertschöpfungsketten aufbauen. Die Auswahl der Standorte stellt jedoch als Ergebnis empirischer Untersuchungen einen strategisch wichtigen Vorgang zur Positionierung des Unternehmens dar (Porter 1994, 35).

Ein Unternehmen kann aufgrund seiner Diversifizierung Prozesse, Ressourcen, Kapital und das Wissen weltweit in Niedriglohnstandorte streuen beziehungsweise von dort beziehen. Neben Kernkompetenzen wie Strategieentwicklung, Forschung und Entwicklung sowie der anspruchsvollen Produktion wichtiger Produkte bleiben die Innovationsquellen der Unternehmen eher zentralisiert und an bestimmte Orte gebunden. Dies ist vor allem auf die hohen Standortanforderungen zur Erfüllung der Kernkompetenzen zurückzuführen und kann oftmals nur in regionalen Clustern geboten werden (Porter 1994, 36-37).

Um die hohen Anforderungen an Kernkompetenzen erfüllen zu können, benötigen Unternehmen Standorte, die

- eine hohe Qualifikation der Mitarbeiter sowie deren Weiterentwicklung,
- die Anwendung von (neuer) Technologie,
- eine angepasste Infrastruktur,
- ausreichende Produktionsfaktoren,
- einen Kern anspruchsvoller und fordernder Kunden, deren Ansprüche repräsentativ sind,
- lokale Lieferanten mit ausreichender Qualifikation für Komponenten, Anlagen und Service, die deutlich die Produkt- oder Prozessqualität beeinflussen und
- Konkurrenz als Motivation zur ständigen Verbesserung bieten (Porter 1994, 37).

Zwar werden an Niedriglohnstandorten der Automobilbranche selten Forschungs- oder Strategiezentren im Sinne der Verlagerung von Kernkompetenzen eröffnet. Die Produktion anspruchsvoller und strategisch wichtiger Modelle zum weltweiten Export an Niedriglohnstandorten kann jedoch durchaus als eine Verlagerung dieser Kernkompetenz betrachtet werden (Porter 1994, 36). Chopra und Meindl (2010) unterscheiden vor dem Hintergrund der unternehmensseitigen Anforderungen und lokalen Gegebenheiten sechs Standortmodelle (Chopra und Meindl 2010, 127-128). In Abbildung 2 werden die Ausprägungen und Bedeutung verschiedener Standortfaktoren den Modellen zugeordnet.

The diagram consists of a large rectangle divided into two triangles by a diagonal line running from the bottom-left to the top-right. The upper-left triangle is light gray and contains the text 'Strategische Bedeutung' and 'Infrastruktur'. The lower-right triangle is white and contains the text 'Produktionskosten', 'Qualifikation der Mitarbeiter', and 'Lieferantenqualifikation'. To the right of the rectangle, the text 'Wertschöpfungstiefe' is written vertically, indicating that the depth of value creation increases from the bottom-left to the top-right.

Strategische Bedeutung
Infrastruktur
Produktionskosten
Qualifikation der Mitarbeiter
Lieferantenqualifikation

Wertschöpfungstiefe

0 1 () 0 1 ()

Modullieferanten die Notwendigkeit des Aufbaus eines lokalen Lieferantennetzwerks zur Gewährleistung der Flexibilität durch Materialverfügbarkeit und direkter Kommunikation (Wannenwetsch 2007, 151-152; 160). Auch aufgrund des strategischen Ansatzes zur Erstellung eines Sourcing-Mixes zur Risikominimierung durch Gefahren im Global Sourcing stellt Local Sourcing einen sinnvollen Schritt dar (Wagner und Boutellier 2002, 79).

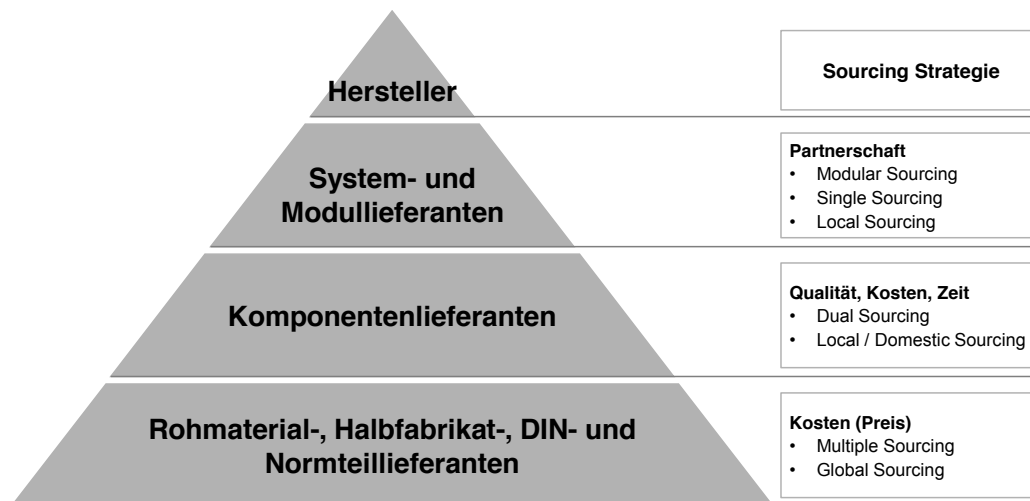


Abbildung 3: Sourcing Arten und Lieferantenstruktur in Anlehnung an (Wannenwetsch 2007, 147)

Oftmals eröffnen Partner-Lieferanten aus dem Heimatland ebenfalls Werke nahe der Fertigung des Automobilherstellers am Auslandsstandort (H. Becker 2009, 520-521) (Haipeter und Banyuls 2007, 377). Dies bedeutet jedoch nicht zwangsläufig, dass der Lieferant das ursprüngliche Qualitätsniveau auch im Ausland erreicht, da Local Sourcing an Niedriglohnstandorten hohe ökonomische, technische, juristische und kulturelle Herausforderungen birgt (Gündüz 2012, 24) (A. Becker 2005, 141-157).

Im folgenden Abschnitt sollen die Anforderungen hinsichtlich Produkt- und Prozessqualität in der Automobilbranche erläutert werden. Hierbei liegt der Fokus auf Gegebenheiten an internationalen Niedriglohnstandorten.

1.1.2 Qualität im Automobilbau

Qualität stellt einen, wenn nicht den entscheidenden Vorteil im globalen Wettbewerb dar. Die Position der Qualitätsführerschaft ist hart umkämpft und hohe Kundenanforderungen müssen trotz steigenden Kostendrucks erreicht werden. Somit spielt das Erreichen der Qualitäts- und Kostenführerschaft durch kontinuierlichen Produktivitätszuwachs in den Strategien der Hersteller eine entscheidende Rolle (Golder, Mitra und Moorman 2012, 1) (Tannock, Balogun und Hawisa 2007, 561) (Gottschalk 2007, 395-396) (Brüggemann und Bremer 2012, 1).

Wissenschaftlich wird Qualität hinsichtlich vertikaler Produktdifferenzierung und Prozessqualität unterschieden (Golder, Mitra und Moorman 2012, 1). Ein Hersteller muss den Kunden nachhaltig durch die Qualität seiner Produkte überzeugen (Brüggemann und Bremer 2012, 2). Hierzu wird die Produktqualität festgelegt und die Produktions- beziehungsweise

Prozessqualität abgeleitet (Erlach 2010, 15). Der genannte Wettbewerbsvorteil durch Qualität ergibt sich nur, wenn diese durch eine hohe Produktionsqualität und hohe Produktivität erreicht wird. Diese beiden Zieldimensionen der Produktion stehen jedoch im Widerspruch zueinander, da eine Qualitätserhöhung Kosten verursacht (Erlach 2010, 25).

Neben diesen Zielkonflikten liegen weitere Herausforderungen in steigender Produktkomplexität und steigenden Kundenerwartungen im globalen Wettbewerb. Diese Faktoren erfordern Qualitätsmanagement. Auch Outsourcing und Offshoring (vgl. Kapitel 1.1.1) von Entwicklungsprojekten und Produktion erhöhen die Komplexität, die kundenseitig geforderte Qualität zu erreichen (Kuei, et al. 2011, 4458) (Brüggemann und Bremer 2012, 1-3).

Qualitätsmanagement und seine Entwicklung

Im Laufe der technischen Entwicklung des 20. Jahrhunderts wurde aufgrund steigender Produktkomplexität bei gleichzeitig steigendem Produktionsvolumen eine vollständige Kontrolle der Produkte im Anschluss an die Fertigung unmöglich. Zunächst wurden um 1930 statistische Verfahren eingesetzt, um die Effizienz der Qualitätsprüfungen zu erhöhen. Seit den 1960er Jahren liegt der Fokus auf der Entdeckung und Beseitigung von Qualitätsproblemen am Entstehungsort, anstatt Fehler erst im Nachhinein zu suchen. Dieser Ansatz übersteigt die einfache Qualitätssicherung und wird als Qualitätsmanagement bezeichnet. Durch dieses Konzept bekommt Qualität eine höhere Bedeutung, da sie als Managementaufgabe verstanden wird (Brüggemann und Bremer 2012, 5-7) (Koch 2011, 24) (Geiger und Kotte 2008, 7).

In den 1990er Jahren wurden westliche Qualitätsmanagement-Konzepte durch den steigenden Einfluss japanischer Produktions- und Qualitätskonzepte erweitert. Der entstandene, ganzheitliche Ansatz wird als Total Quality Management (TQM) bezeichnet und sieht Qualität als strategisches Unternehmensziel vor (Dahlgaard-Park, et al. 2013, 2; 7) (Brüggemann und Bremer 2012, 7). Es beinhaltet Ansätze zur Steigerung der Effektivität durch kontinuierliche Verbesserung, zur Schaffung guter Arbeitsbedingungen durch Teamarbeit und Motivation sowie zur Effizienz im Sinne der strategischen Zielerreichung des Unternehmens (Dahlgaard-Park, et al. 2013, 2).

Trotz des ganzheitlichen Ansatzes und hochgesteckter Ziele des Qualitätsmanagements ist eine deutliche Zunahme an Rückrufaktionen der Hersteller zu erkennen (spiegel.de 2013). Wannenwetsch (2005) sieht eine Ursache in der mangelhaften Abstimmung zwischen Herstellern und Lieferanten (Wannenwetsch 2005, 10). Vor dem Hintergrund eines weiter steigenden Wertschöpfungsanteils der Lieferanten kommt der perfekten Abstimmung mit globalen und lokalen Lieferanten eine immer größere Bedeutung zuteil (spiegel.de 2013).

Qualitätsmanagement an Niedriglohnstandorten

Qualitätsmanagementkonzepte kommen aufgrund der Ausbreitung von unternehmensspezifischen, standardisierten Produktionssystemen auch an Niedriglohnstandorten zur Anwendung. Jedoch beeinflussen Umweltfaktoren wie Motivation und Loyalität die Umsetzung von Qualitätsmanagementsystemen, sodass beispielsweise im

Total Quality Management vorgesehene Elemente wie Mitarbeiterqualifizierung nicht zwangsläufig genutzt werden (A. Becker 2005, 178) (Koch 2011, 200).

Qualitäts- und Produktivitätskennzahlen der Niedriglohnstandorte liegen oftmals deutlich unter denen der Referenzwerke in Industriestaaten (Pawellek 2008, 94). Ein Grund hierfür stellt die strategische Reduzierung der Wertschöpfungstiefe durch Outsourcing dar. Häufig werden Lieferanten nur nach dem günstigsten Preis ausgewählt. Wichtige Faktoren wie beispielsweise Qualität oder Liefertreue, aus deren Summe sich die Gesamtkosten (Total Cost of Ownership) ergeben, werden vernachlässigt (Chopra und Meindl 2010, 411) (Deming 2000, 31-35).

An Auslandsstandorten wird die Auswahl von Lieferanten des Öfteren durch Handel- und Investitionsbarrieren beeinflusst. Durch hohe Importzölle werden Chancen, die globale Beschaffung durch mögliche preisliche, logistische oder qualitative Vorteile bietet, verhindert. Im Umkehrschluss sehen sich Hersteller oftmals gezwungen, lokale Lieferanten in ihrer Entwicklung zur Produktion konkurrenzfähiger Produkte zu unterstützen (A. Becker 2005, 167-168).

Zudem werden in Konzernzentralen strategische Rahmenverträge für Komponenten abgeschlossen, infolgedessen Lieferanten den Automobilherstellern an Auslandsstandorte folgen und ebenfalls Produktionsstandorte eröffnen (vgl. Kapitel 1.1.1 und (H. Becker 2009, 520-521)). Die der Beschaffung vorgegebenen, lokalen Lieferanten verfügen jedoch an den Niedriglohnstandorten nicht zwangsläufig über dieselben Qualifikationen wie an Heimatstandorten. Eine deutlich geringe Mitarbeiterqualifikation und -motivation, eine kulturell bedingt andere Auffassung von Qualität und Gewissenhaftigkeit sowie qualitativ minderwertige oder veraltete Werkzeuge durch fehlenden Kapitalzugang stellen einige der qualitätsrelevanten Herausforderungen an Niedriglohnstandorten dar (Melzer-Ridinger 2008, 84) (A. Becker 2005, 175-180).

1.2 Problemstellung

Offshoring beziehungsweise die Eröffnung von Auslandsstandorten stellt aufgrund des anhaltenden Kostendrucks und im Rahmen von Markterschließungsvorhaben eine strategische Notwendigkeit in der Automobilbranche dar. Vor dem Hintergrund globaler Strategien zur Reduktion der Wertschöpfungstiefe gewinnen die Lieferanten auch an Niedriglohnstandorten an Bedeutung (A. Becker 2005, 1) (Humphrey, Lecler und Salerno 2000, 3).

Am Beispiel von Joint Ventures untersuchen Lihong und Goffin (2001) das Management lokaler Lieferanten in China (Lihong und Goffin 2001, 80). Aufgrund der geringen Zuverlässigkeit hinsichtlich Liefertreue und Qualität gehen die Hersteller in der Regel keine Partnerschaften mit Lieferanten ein. Stattdessen wird auf Multiple-Sourcing und Jahresverträge gesetzt (Lihong und Goffin 2001, 84-85). Des Weiteren sind Wareneingangsprüfungen notwendig (Lihong und Goffin 2001, 86), wodurch beispielsweise Just-in-time-Produktion eingeschränkt wird. Lihong und Goffin (2001) zeigen am Beispiel von China auf, dass der Aufbau einer zuverlässigen Supply Chain an Niedriglohnstandorten eine große Herausforderung darstellt (Lihong und Goffin 2001, 86).

Eine steigende Menge von extern bezogenen Komponenten bedeutet eine erhöhte Abhängigkeit von einer ebenfalls steigenden Anzahl an Lieferanten und erfordert neue Lösungsansätze zur Beherrschung der Risiken durch Lieferantenausfälle oder Qualitätsprobleme (Thun und Hoenig 2011, 242-243). In diesem Kontext entstehen neue Herausforderungen im Bereich des Supply Chain- und vor allem des Lieferantenmanagements (VDA 2012) (A. Becker 2005, 1). Ein an die lokalen Bedingungen an Niedriglohnstandorten angepasstes Lieferantenmanagement erscheint umso wichtiger (A. Becker 2005, 2-3).

Literatur zu Supply Chain Management und Lieferantenmanagement bietet oftmals Lösungsansätze, die jedoch keinen Bezug zu Gegebenheiten an Niedriglohnstandorten haben. A. Becker (2005) zeigt nach umfangreicher Literatursichtung auf, dass empirische Studien das Lieferantenmanagement kaum im vollen Umfang betrachten. Außerdem behandeln die wenigsten dieser Studien Gegebenheiten an Niedriglohnstandorten (A. Becker 2005, 75-76). Auch Akamp (2012) findet nur wenige Studien, die sich mit Beschaffungssituationen und Lieferantenmanagement in Schwellen- und Entwicklungsländern befassen (Akamp 2012, 3).

Die vorliegende Arbeit soll Antworten auf die vorhandenen und aufkommenden Herausforderungen durch die steigende Bedeutung und Intensität von Kooperationen mit Lieferanten an Niedriglohnstandorten geben. Hierbei liegt der Fokus auf der Automobilbranche.

Zur Beantwortung der Problemstellung, durch welche Strategien und Maßnahmen im Rahmen des Supply Chain Managements beziehungsweise Lieferantenmanagements Automobilhersteller an Niedriglohnstandorten die Qualität ihrer Kaufteile präventiv sichern können, soll ein Bezugsrahmen entwickelt werden. Die Rahmenbedingungen sowie die Zielsetzung werden im folgenden Kapitel vorgestellt.

1.3 Zielformulierung

Primäres Ziel dieser Arbeit stellt die Entwicklung eines Bezugsrahmens zur präventiven Qualitätssicherung von Kaufteilen lokaler Lieferanten durch Lieferantenmanagement an internationalen Niedriglohnstandorten dar. Hierzu erscheint es notwendig, zunächst eine umfangreiche Analyse vorhandener Konzepte zum Lieferantenmanagement durchzuführen. Ohne eine funktionsbereichsübergreifende Verknüpfung mit weiteren Supply Chain Management-Elementen bleibt Lieferantenmanagement jedoch wirkungslos. Somit ist eine ausführliche Betrachtung von Supply Chain Management ebenfalls unerlässlich.

Ziel dieser Analyse ist die Erarbeitung einer Grundlage in Form eines Bezugsrahmens zum Lieferantenmanagement. Diese Grundlage gilt es mit dem Ziel der Schaffung einer präventiven Qualitätssicherung um Konzepte und Methoden aus dem Total Quality- sowie Supply Chain Quality-Management zu erweitern. Dementsprechend ist eine gezielte Recherche nach Qualitätsmanagement-Ansätzen, die mit dem Bezugsrahmen zum Lieferantenmanagement verknüpft werden können, notwendig.

Wie in Einleitung und Problemstellung erläutert, stehen Automobilhersteller vor allem an Niedriglohnstandorten vor Herausforderungen, effizient hochqualitative Fahrzeuge zu fertigen. Vor dem Hintergrund eines steigenden Wertschöpfungsanteils für Lieferanten und

der stetigen Internationalisierung von Produktionsnetzwerken kommt der Qualitätssicherung und –Steigerung an Niedriglohnstandorten eine große Bedeutung zu.

Damit der Bezugsrahmen zum präventiven Lieferanten-Qualitätsmanagement effektiv an entsprechenden Standorten eingesetzt werden kann, müssen Umweltfaktoren betrachtet werden, die Auswirkungen auf Produkt- und Prozessqualität sowie die Gestaltung von Beziehungen zwischen Lieferanten und Herstellern haben. Mit der Ermittlung und Übertragung dieser Umweltfaktoren auf bestehende Lieferantenmanagement-Konzepte wird schlussendlich ein Bezugsrahmen gebildet, der Lösungsansätze für präventive Qualitätssicherung von Kaufteilen an Niedriglohnstandorten bietet. In diesem Zusammenhang gilt es zu klären, inwieweit durch die kombinierte Verwendung der vorgestellten Ansätze und Methoden präventive Qualitätssicherung erreicht werden kann.

Im folgenden Kapitel wird das methodische Vorgehen zur Erreichung der beschriebenen Zielsetzung erläutert. Des Weiteren wird der Aufbau der Arbeit erklärt und grafisch abgebildet (vgl. Abbildung 4).

1.4 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Um die Problemstellung sowie die Zielsetzung erarbeiten zu können, werden im Kapitel 1.1 zunächst Hintergründe zu Standort- und Beschaffungsstrategien, Offshoring und Outsourcing im Zuge der Globalisierung sowie Qualitätsanforderungen in der internationalen Automobilproduktion erläutert. In den Kapitel 1.2 und 1.3 werden die Entwicklung der Problemstellung und die Zielformulierung der Thesis auf Basis der Hintergründe dargestellt. Der Aufbau der Arbeit ist in Abbildung 4 veranschaulicht.

Hinsichtlich der Problemstellung werden zunächst Supply Chain Management-Ansätze untersucht (Kapitel 2.1). Der Fokus liegt hierbei auf der Identifikation elementarer Prozesse und Elemente, die Bedeutung für und Einfluss auf das Lieferantenmanagement als Teil des Supply Chain Managements haben. Anschließend wird in den Kapiteln 2.2 und 2.3 das Lieferantenmanagement in Form eines expliziten Bezugsrahmens vorgestellt. Ausgewählte Konzepte, die im Zusammenhang mit dem Management von Lieferantenbeziehungen im Sinne einer Partnerschaft zu sehen sind, werden im anschließenden Kapitel 2.4 dargestellt.

Im Anschluss daran werden diejenigen Qualitätsmanagementkonzepte vorgestellt, von deren Anwendung eine positive Auswirkung auf die Qualität in Supply Chains nachgewiesen werden konnte (Kapitel 2.5). Des Weiteren werden Umweltfaktoren an Niedriglohnstandorten identifiziert, die hinsichtlich der Problemstellung Einfluss auf die Lieferantenqualität und damit auf das Lieferantenmanagement haben (Kapitel 2.6).

Für die Literaturrecherche wurden die Datenbanken EBSCO Host, Emerald, ScienceDirect und Google scholar verwendet. Zunächst wurden, um einen Überblick zu erhalten, die Stichworte Globalisierung (Globalisation), Global Sourcing, Local Sourcing, Supply Chain Management, Lieferantenmanagement (Supplier Management, Supplier Relationship Management), Lieferantensegmentierung (Supplier Segmentation), Qualitätsmanagement, Total Quality Management, Supply Chain Quality Management sowie Kundenattraktivität (Customer Attractiveness) eingegeben. Auf Basis dieser Ergebnisse wurde gezielt nach weiteren, themenrelevanten Artikeln und Autoren gesucht. Hierzu wurden neben den

genannten Datenbanken ebenfalls Universitätsbibliotheken und Onlinebibliotheken wie Springer Link oder Google Books nach spezifischen Themen und Autoren durchsucht.

Zur Zielerreichung wird im dritten Kapitel auf Basis der zuvor dargestellten Bezugsrahmen und Vorgehensmodelle der Literatur ein auf die Problemstellung zugeschnittener Bezugsrahmen entwickelt. Hierzu werden zunächst die passenden Ansätze auf Basis der ermittelten Besonderheiten und Herausforderungen an Niedriglohnstandorten identifiziert, um anschließend schrittweise das Vorgehen und relevante Methoden vorzustellen. Der Bezugsrahmen setzt sich aus dem strategischen (Kapitel 3.1) sowie dem operativen (Kapitel 3.2) Lieferanten-Qualitätsmanagement zusammen. Im Kapitel 3.3 wird die Erreichung von präventiver Qualitätssicherung durch das Zusammenspiel der unterschiedlichen Elemente des Lieferanten-Qualitätsmanagements erläutert.

Abschließend werden im Fazit und Ausblick (Kapitel 4) das Vorgehen sowie der entwickelte Bezugsrahmen kritisch betrachtet. Des Weiteren werden offene Punkte und der Bedarf an weiteren Untersuchungen hinsichtlich des Themas Lieferanten-Qualitätsmanagement an Niedriglohnstandorten angesprochen.

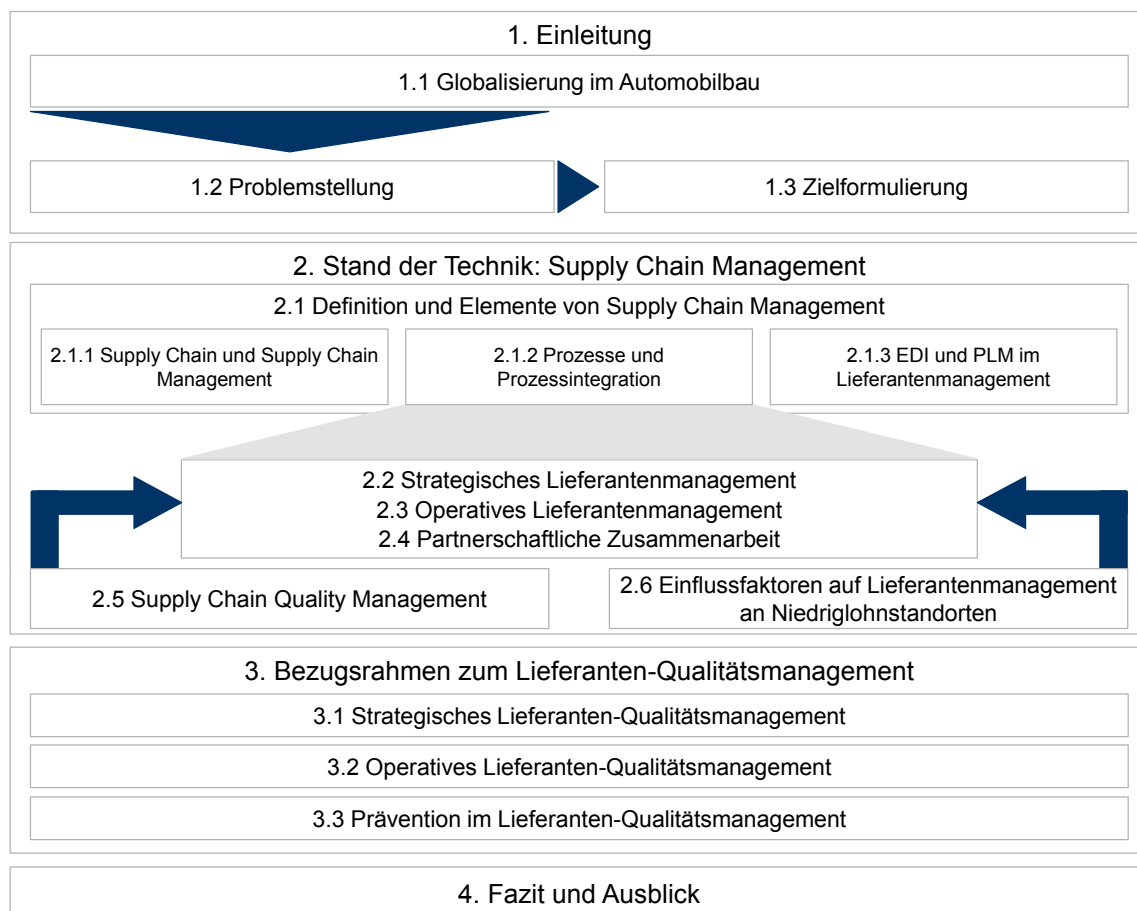


Abbildung 4: Aufbau der Arbeit

2 Stand der Technik: Supply Chain Management

Eine Reihe von Ansätzen zur Lösung der grundlegenden Problemstellungen dieser Arbeit lassen sich im weiteren Sinne im Supply Chain Management finden. Zur Verknüpfung der Problemstellung mit aktuellen Konzepten werden zunächst der Begriff Supply Chain Management definiert, die Elemente identifiziert und die Prozessperspektiven auf Lieferketten (Kapitel 2.1) dargestellt. Darauf aufbauend wird ein Bezugsrahmen zum Lieferantenmanagement als Element des Supply Chain Managements in den Kapiteln 2.2 und 2.3 vorgestellt. Im anschließenden Kapitel 2.4 liegt der Fokus auf der Darstellung von Konzepten, die hilfreich zum Aufbau einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Lieferanten und Käufern erscheinen. Mit dem Kapitel 2.5 werden Ansätze des Supply Chain Quality Managements vorgestellt und Methoden identifiziert, deren Einsatz im Lieferantenmanagement positive Auswirkungen auf die Lieferantenbeziehungen aufweisen. Im Kapitel 2.6 werden schließlich Umweltfaktoren an Niedriglohnstandorten, die hinsichtlich der Zielsetzung relevant erscheinen, diskutiert und dem vorgestellten Bezugsrahmen zum Lieferantenmanagement zugeordnet.

2.1 Definition und Elemente von Supply Chain Management

Mit seinem unternehmensübergreifenden und netzwerkartigen Wertschöpfungsansatz stellt das Supply Chain Management einen der wichtigsten Paradigmenwechsel der Betriebswirtschaft der letzten Jahre dar. Aufgrund der hohen Komplexität des erfolgreichen Netzwerkmanagements besteht ein Bedarf zur Entwicklung von standardisierten Methoden und Werkzeugen zur praktischen Anwendung (Lambert, Cooper und Pagh 1998, 1).

Bis heute liegt jedoch keine einheitliche Definition oder Abgrenzung zu Supply Chain Management vor (Werner 2010, 5). Auch kann nicht eindeutig festgelegt werden, welche Unternehmensaktivitäten Supply Chain Management umfasst (D. M. Lambert 2008, 1) (Lambert, Cooper und Pagh 1998, 3) (Cooper, Lambert und Pagh 1997, 1). Des Weiteren ist die Verwendung des Ausdruck Supply Chain im Sinne einer Lieferkette irreführend, da Supply Chain Management auf die intra- und interorganisatorische Koordination von Netzwerken sowie deren Geschäftsprozesse und Beziehungen ausgerichtet ist (D. M. Lambert 2008, 2).

Für Lambert (2008) steht in jedem Fall die Koordination der Beziehungen zwischen Partnern der Wertschöpfungsketten im Fokus des Supply Chain Managements (D. M. Lambert 2008, 6). Kotzab und Otto (2004) betonen des Weiteren die Pull-Orientierung, in der Kunden beziehungsweise Endabnehmer als Auslöser für jegliche Aktivität der Supply Chain fungieren (Kotzab und Otto 2004, 338).

2.1.1 Supply Chain und Supply Chain Management

In der Literatur existieren aufgrund unterschiedlicher Betrachtungsweisen und Denkansätze verschiedene Definitionen von Supply Chain Management (Kotzab und Otto 2004, 338) (Braun 2012, 10). Eine beispielhafte Übersicht ist im Folgenden aufgeführt.

Werner (2010) betont die Identifikation von Schnittstellenpotenzialen zur Sicherung und Verbesserung von vorhandenen Flüssen beziehungsweise Prozessen als Merkmal von Supply

Chain Management. Des Weiteren sieht er die Reduktion von Transaktionskosten als wichtiges Ziel (Werner 2010, 5-6).

Kotzab und Otto (2004) fassen Supply Chain Management als ein strategisches, auf Kooperation ausgerichtetes Konzept zum Management von unternehmensübergreifenden Geschäftsprozessen zusammen, durch welches sich Ergebnisverbesserungen für alle beteiligten Unternehmen ergeben. Dies erfordert eine über die Logistik hinausgehende Prozessintegration, in der sämtliche Prozesse von Kunden beziehungsweise Endabnehmern getrieben werden. Hieraus ergibt sich eine Pull-Orientierung, wobei der Endabnehmer stets als Auslöser sämtlicher Aktivitäten der Supply Chain zu sehen ist (Kotzab und Otto 2004, 338).

Ellram und Cooper (1990) definieren Supply Chain Management als Verknüpfung von Wertschöpfungsprozessen durch Informationsaustausch zwischen allen Teilnehmern zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Kernelement stellt hierbei das ganzheitliche, strategische und partnerschaftliche Management von Distributionskanälen und Beständen vom Lieferanten bis zum Endabnehmer dar (Ellram und Cooper 1990, 1-3).

Cooper, Lambert und Pagh (1997) bezeichnen die Integration von Geschäftsprozessen entlang der Lieferkette als Supply Chain Management (Cooper, Lambert und Pagh 1997, 2). Als Mitglied des Global Supply Chain Forums erweitert Lambert diese Definition von Supply Chain Management zu der Integration von Schlüssel-Geschäftsprozessen von Endnutzern, Herstellern und Lieferanten zur Bereitstellung von Dienstleistungen, Produkten und Informationen, die einen Wertzuwachs für Kunden und andere Stakeholder darstellen (Lambert, Cooper und Pagh 1998, 1).

Für Chopra und Meindl (2010) besteht eine Supply Chain aus sämtlichen (direkt oder indirekt) beteiligten Unternehmen und deren Wertschöpfungsprozessen zur Erfüllung der Kundennachfrage. Sie besteht aus konstanten, bidirektionalen Informations-, Material- und Finanzflüssen zwischen verschiedenen Lieferketten-Stufen (Chopra und Meindl 2010, 20-21).

Konsens herrscht über die Betrachtung von Supply Chain Management als die unternehmensübergreifende Verknüpfung von Wertschöpfungsprozessen. Diese bezieht sich auf Porters (1990) Definition der Wertschöpfungskette (*Value Chain*) (Werner 2010, 5; 17).

Porter (1990) unterteilt Unternehmensaktivitäten zur Wertschöpfung in eingehende Logistik, Fertigung/ Produktion, ausgehende Logistik, Marketing/ Vertrieb sowie After-Sales-Services. Durch Verknüpfungen dieser Aktivitäten entstehen Wertschöpfungsketten, deren Verflechtung mit Wertschöpfungsketten von Lieferanten und Käufern wiederum ein Wertschöpfungssystem (*Value System*) ergibt (Porter 1990, 40-43).

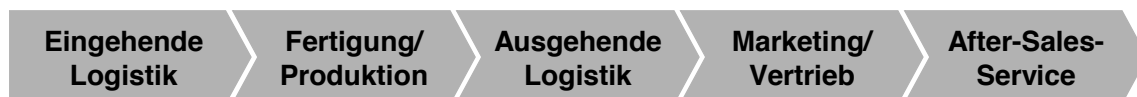


Abbildung 5: Wertschöpfungskette in Anlehnung an (Porter 1990, 42)

Braun (2012) konzentriert die Definitionen von Supply Chain Management nach umfassender Analyse auf vier wesentliche Merkmale. Demnach beinhaltet Supply Chain Management

1. Unternehmensübergreifende Integration/Optimierung von Informations- und Materialflüssen,
2. die Bereitschaft zur langfristigen Kooperation sowie
3. die Steigerung des Zielerreichungsgrades der beteiligten Unternehmen unter
4. Prozessorientierung (Braun 2012, 11-14).

2.1.2 Prozesse und Prozessintegration

Ein Prozess ist allgemein als eine Abfolge von Aktivitäten definiert und zielt auf die Bearbeitung eines oder mehrerer betriebswirtschaftlicher Objekte ab (Becker und Kahn 2012, 6) (Becker und Schütte 2004, 107-108). Geschäftsprozesse beinhalten diejenigen Aktivitäten, die einen Wertzuwachs für den Kunden generieren (Lambert, Cooper und Pagh 1998, 4).

Prozessperspektiven in Supply Chains

Zur Darstellung der Prozessfolgen und Flüsse zwischen den Stufen der Lieferkette stellen Chopra und Meindl (2010) die Kreislaufperspektive und die Push-Pull-Perspektive vor. Die Kreislaufperspektive beleuchtet die wiederkehrenden Prozesse (Kundenbestellungskreislauf, Lieferkreislauf, Fertigungskreislauf, Beschaffungskreislauf) an den Schnittstellen zwischen Liefer- oder Wertschöpfungsstufen. Mit der Push-Pull-Perspektive wird hingegen die Ausrichtung der Supply Chain hinsichtlich der Reaktion auf Kundenaufträge beziehungsweise deren Antizipation unterschieden (Chopra und Meindl 2010, 26).

Supply Chains unterscheiden sich je nach Position des Unternehmens, Branche, Produkt und Kundenanforderungen auf Zielmärkten hinsichtlich ihrer spezifischen Ausprägungen (D. M. Lambert 2008, 6). Die Fertigung standardisierter Produkte anhand prognostizierter Absatzmengen wird als Push-Produktion (make-to-stock) bezeichnet. Wird das Produkt erst auf Bestellung eines Kunden hergestellt, stellt dies eine Pull-Produktion (build-to-order) dar. Anhand des vorliegenden Fertigungskonzeptes ergeben sich die Anforderungen zur Gestaltung der Supply Chain und deren Schwerpunkte (Chopra und Meindl 2010, 28-29).

Die Konsumgüterindustrie ist beispielsweise durch standardisierte, regelmäßig konsumierte Produkte (make-to-stock) und eine Distribution über Großhandels- und Händlernetze gekennzeichnet. Aufgrund der dementsprechend geringen Einflussnahme auf Verkaufszahlen durch den Hersteller selbst spielt die Kommunikation zwischen Point of Sale und Produzent zur Anpassung von Kapazitäten eine wichtige Rolle. Ziel ist es eine hohe Produktverfügbarkeit zu gewährleisten (Chopra und Meindl 2010, 33, 102).

In modernen Konzepten der Automobilbranche hingegen wählt der Kunde sein Fahrzeug aus einer Vielzahl von Varianten über einen Händler oder direkt beim Hersteller. Dieses wird kundenindividuell gefertigt (build-to-order), wobei die Varianten jeder einzelnen Bestellung an die Lieferanten und Sublieferanten des Automobilherstellers weitergegeben werden. Aufgrund der branchentypisch hohen Anzahl von Lieferanten und der Einbindung dieser in die Produktionssysteme liegt der Schwerpunkt von SCM-Ansätzen dementsprechend in der Organisation des Lieferantennetzwerkes (Chopra und Meindl 2010, 34) (Heidtmann 2008, 2).

Prozesselemente in Supply Chains

Je nach Anforderungen des Marktes beziehungsweise der Gestaltung des entsprechenden Geschäftsmodelles ergeben sich unterschiedliche Ziele und Schwerpunkte für das Supply

Chain Management eines Unternehmens. Cooper, Lambert und Pagh (1997) stellen einen Bezugsrahmen für Supply Chain Management vor, der eine Auswahl an Management-Elementen, Gestaltungsmöglichkeiten der Lieferkettenstruktur und acht unterschiedliche Geschäftsprozesse anbietet (Cooper, Lambert und Pagh 1997, 5). Entsprechend der Ausrichtung des Geschäftsmodells gewinnen oder verlieren Supply Chain-Partner an strategischer Bedeutung, wodurch die Ausprägung verschiedener Elemente des Bezugsrahmens variieren kann (Lambert, Cooper und Pagh 1998, 7). Diese Elemente und deren Ausprägungen sollen im Folgenden vorgestellt und die Bedeutung der Prozesselemente erläutert werden.

1. Management-Elemente

Management-Elemente zur Steuerung der Geschäftsprozesse lassen sich hinsichtlich physisch-technischer Elemente und steuernd-verhaltender Elemente unterscheiden. Zur ersteren Gruppe gehören Planung und Steuerung, Arbeitsablaufs- und Organisationsstrukturen, Kommunikation und Informationsfluss sowie Produktfluss. Die zweite Gruppe von Elementen zum Management der Supply Chain stellen Managementmethoden, Führung, Risiko- und Ertragsprofil sowie Kultur und Einstellung dar. Mittels dieser Elemente wird die Integrationstiefe der Prozessverknüpfungen an den internen und externen Schnittstellen definiert (Lambert, Cooper und Pagh 1998, 4, 11-12).

2. Geschäftsprozesse im Supply Chain Management

Neben dem Produkt- und Informationsfluss identifizieren Cooper, Lambert und Pagh (1997) Kundenservicemanagement, Bedarfsmanagement, Auftragsabwicklung, Fertigungsflussmanagement, Produktentwicklung und Vermarktung sowie Retourenmanagement als Geschäftsprozesse im Supply Chain Management (vgl. Abbildung 6). Die beiden Kernprozesse, an denen die genannten Prozesse ausgerichtet werden, stellen das Kundenmanagement sowie Lieferantenmanagement dar (D. M. Lambert 2008, 6). In früheren Konzepten wurde das Kundenmanagement als Beschaffung bezeichnet (Cooper, Lambert und Pagh 1997, 6).

Sämtliche Prozesse sind als funktionsübergreifend, sowohl inner- als auch außerhalb des Unternehmens, zu betrachten (Cooper, Lambert und Pagh 1997, 5, 9). Des Weiteren beinhalten sie strategische als auch operative Unterprozesse, wobei diese Prozesse durch funktionsübergreifende Teams gesteuert werden. Ziel der strategischen Prozesse ist die Entwicklung von Vorgehensmodellen zur Vernetzung des Unternehmens mit strategischen Partnern, während die Umsetzung dieser Konzepte auf operationaler Ebene erfolgt. Um die bereichsübergreifende Zusammenarbeit zu gewährleisten sollten die jeweiligen Teams aus Mitgliedern der Bereiche Marketing/ Vertrieb, Finanzwesen, Produktion, Beschaffung, Logistik sowie Forschung und Entwicklung bestehen (D. M. Lambert 2008, 10).

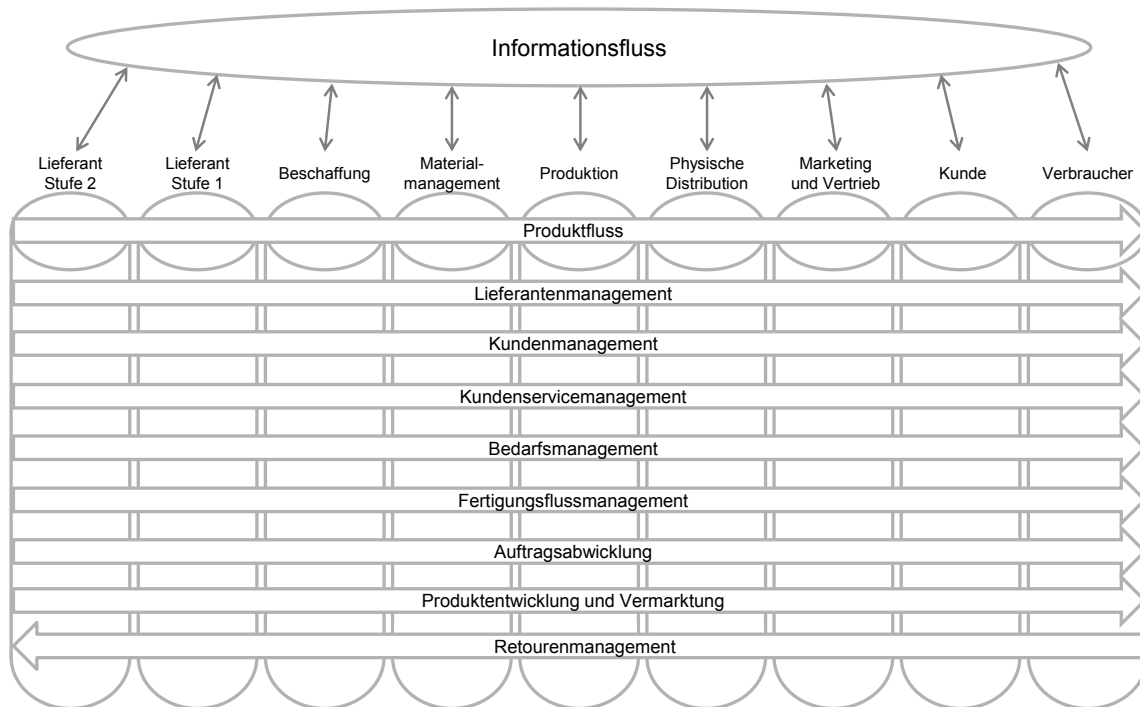


Abbildung 6: Supply Chain Management Bezugsrahmen nach (Cooper, Lambert und Pagh 1997, 10) sowie (D. M. Lambert 2008, 13)

Kundenservicemanagement

Ziel des Kundenservicemanagement-Prozesses ist die proaktive Steuerung der Produkt- und Dienstleistungsvereinbarungen als Ergebnis des Kundenservicemanagements. So sollen beispielsweise Problemsituationen frühzeitig erkannt werden, bevor sich ein Problem für den Kunden entwickeln kann (D. M. Lambert 2008, 69). Die Motivation ergibt sich hierbei aus der Vermeidung von Kosten durch Nichteinhaltung von Zusagen oder Verträgen gegenüber Kunden. Diese Absicherungen werden durch konstante Überwachung der Vereinbarungen gewährleistet (D. M. Lambert 2008, 69-70).

Kundenservicemanagement stellt mit der Übermittlung von Produktinformationen und der Möglichkeit des Abrufes von Bestell-, Produktions- und Lieferstatus über Online-Tools oder Webdienste eine direkte Schnittstelle zum Kunden dar (Cooper, Lambert und Pagh 1997, 5). Eine effiziente und gebündelte Steuerung aller Kundenanfragen durch den Kundenservicemanagement-Prozess ermöglicht es, schneller und flexibler auf Anfragen und Probleme zu reagieren (Bolumole, Knemeyer und Lambert 2003, 15).

Damit diese Herausforderungen gemeistert werden können, liegt die Aufgabe des Kundenservicemanagements in der Entwicklung und Bereitstellung der benötigten Infrastrukturen. Diese Infrastrukturen ermöglichen die Umsetzung der Produkt- und Dienstleistungsvereinbarungen sowie den direkten Kundenkontakt (Bolumole, Knemeyer und Lambert 2003, 15) (Croxtton, García-Dastugue, et al. 2001, 17-18).

Bedarfsmanagement

Ziel des Bedarfsmanagements ist die effektive und effiziente Bedienung der Kundennachfrage (Croxtton, Lambert, et al. 2002, 51). Hierzu gilt es, die Material- und Güterflüsse mit der Kundennachfrage zu verknüpfen. Auch die Erstellung von Prognosen und die Vermeidung der Ausbreitung von Nachfrageschwankungen über die Supply Chain (Bullwhip-Effekt) sind Ziele des Bedarfsmanagement-Prozesses (Cooper, Lambert und Pagh 1997, 5-6).

Um den Kundenbedarf mit den Möglichkeiten und Kapazitäten der Supply Chain abzustimmen, werden die Bedarfe prognostiziert und mit Produktions-, Beschaffungs- und Distributionsmöglichkeiten verglichen. Das proaktive Vorgehen zielt auf die Reduktion von Nachfrageschwankungen und eine gleichzeitige Flexibilitätserhöhung ab. Eine Erhöhung der Flexibilität ermöglicht es, schnell auf firmeninterne oder externe Ereignisse zu reagieren. Statt der Verwendung inadäquater Steuerungsmethoden, die zu Schwankungen der Nachfrage führen, kann durch den Einsatz passender Methoden eine Glättung dieser Schwankungen erreicht und so die Planung erleichtert und Kosten eingespart werden. Weitere Verbesserungen dieses Prozesses ermöglichen Bestandsreduzierungen, eine erhöhte Ressourcenauslastung sowie Kosteneinsparungen in der operativen Logistik. Diese Faktoren verbessern die Profitabilität von Lieferanten, Hersteller und Kunden entlang der gesamten Supply Chain (Croxtton, Lambert, et al. 2002, 51).

Fertigungsflussmanagement

Ziel einer Supply Chain, vor allem der daran teilhabenden wertschöpfenden Partner, ist die Bereitstellung der gewünschten Produktvarianten und Mengen auf den entsprechenden Märkten. Somit entsteht die Notwendigkeit einer hohen Flexibilität der Fertigungsprozesse, um kundenindividuelle Produkte herstellen zu können. Des Weiteren ermöglichen flexible Fertigungsprozesse eine verbesserte Reaktionszeit auf sich ändernde Kunden- und Qualitätsanforderungen (Cooper, Lambert und Pagh 1997, 6) (Goldsby und García-Dastugue 2003, 33) (Panchak 1998, 102-104) (Christopher und Towill 2002, 1-3).

Durch das Outsourcing von Fertigungsprozessen zur Flexibilitätserhöhung stehen produzierende Unternehmen vor Herausforderungen hinsichtlich Qualitätsanforderungen und Prozesskoordination (vgl. Kapitel 1.1.2). Auch wenn die Fertigungsprozesse von Lieferanten durchgeführt werden, hat der Hersteller des Endproduktes die Qualität dem Kunden gegenüber zu verantworten. Vor dem Hintergrund des Trends zur weiteren Reduzierung der Fertigungstiefe produzierender Unternehmen durch eine Erhöhung des Outsourcing-Anteils gewinnt vor allem die Koordination der Fertigungsflussmanagement-Prozesse weiter an Bedeutung. Aktuelle Managementansätze erleichtern die Abstimmung zwischen Produktion und Nachfrage und bieten somit große Potenziale für die gesamte Supply Chain (Goldsby und García-Dastugue 2003, 33).

Sämtliche Aktivitäten zur Schaffung eines Material- und Güterflusses der gesamten Supply Chain werden mit dem Fertigungsflussmanagement-Prozess umgesetzt, verwaltet und erhalten. Um die benötigte Flexibilität in der Supply Chain zu erreichen, sollte das Fertigungsflussmanagement zwischen allen am Materialfluss teilhabenden Unternehmen implementiert werden (Goldsby und García-Dastugue 2003, 34).

Auftragsabwicklung

Auftragsabwicklung zielt auf die Erstellung, Erfüllung, Lieferung und Betreuung der Kundenaufträge ab (Croxtton 2003, 19). Es beinhaltet die pünktliche und korrekte Lieferung der Kundenbestellungen mit dem Ziel des Übertreffens der Kundenerwartungen (Cooper, Lambert und Pagh 1997, 6).

Hierzu gilt es, ein Netzwerk sowie die entsprechenden Prozesse aufzubauen. Zum Aufbau des Netzwerkes ist die Beteiligung aller firmeninternen Bereiche (Logistik, Marketing/Vertrieb, Finanzwesen, Beschaffung, Forschung und Entwicklung, Produktion) sowie wichtiger Lieferanten und Kunden notwendig. Weiteres Ziel des Netzwerkes ist die gemeinsame Minimierung von Liefer- und Beschaffungskosten (Croxtton 2003, 19).

Auf strategischer Ebene werden wichtige Prozessverbesserungen mit finanziell positiven Auswirkungen für Kunden, Lieferanten und das eigene Unternehmen vorgenommen. Durch einen gut organisierten Prozess kann Kapital freigesetzt und können Lieferzeiten reduziert werden, wodurch wiederum Bestände reduziert werden können (Croxtton 2003, 19).

Produktentwicklung und Vermarktung

Die schnelle Markteinführung neuer Produktentwicklungen stellt einen wichtigen Wettbewerbsvorteil dar. Des Weiteren hat sie hohen Einfluss auf die Profitabilität des produzierenden Unternehmens sowie auf die weiteren Teilnehmer der Wertschöpfungskette. Kürzer werdende Produktlebenszyklen bedingen eine enge Kooperation zwischen Kunden, Herstellern und Lieferanten, um die häufigeren Produktanläufe unter anderem hinsichtlich Fertigungs-, Logistik- und Marketingprozessen bewältigen zu können. Dies erfordert eine hervorragende Planung und Ausführung entlang der Supply Chain. Der Prozess zur Produktentwicklung und Vermarktung ermöglicht die effiziente Koordination der notwendigen Aktivitäten, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile generieren zu können (Rogers, Lambert und Knemeyer 2004, 43) (Olsen, et al. 2001, 266-269) (Kärkkäinen, Piippo und Tuominen 2001, 163-167).

Retourenmanagement

Retourenmanagement beinhaltet Aktivitäten zur Steuerung von Kundenreklamationen, Rückgaben, Rückrufaktionen, Gewinnen und das Recycling gefährlicher Materialien (Rogers, Lambert und Croxtton, et al. 2002, 3-4). Diese Aktivitäten bestehen aus umgekehrter Logistik, Informations-Management (Gatekeeping) und der Entwicklung von Strategien zur Vermeidung von Rückgaben zwischen allen Teilnehmern entlang der Lieferkette (Rogers, Lambert und Croxtton, et al. 2002, 8-9). Ein effektives Management dieser Prozesse ermöglicht es, Produkt- und Prozessverbesserungen zur Vermeidung von Rückgaben vorzunehmen (Rogers, Lambert und Croxtton, et al. 2002, 1).

Kundenmanagement

Es sind die bestehenden Kunden, die Unternehmen die besten Wachstumsmöglichkeiten und Profitabilitätssteigerungen bieten. Kundenmanagement bildet den Rahmen zur Entwicklung und Pflege der entsprechenden Kundenbeziehungen. Durch steigenden Wettbewerb,

Qualitäts- und Kostendruck, Profitabilitätsunterschieden zwischen Kunden und der zunehmenden Bedeutung von Kundenbindung hat die Bedeutung des Kundenmanagements in den vergangenen Jahren stark zugenommen (D. M. Lambert 2010, 4-5). Um Produkt- und Dienstleistungsverträge sowie sonstige Zusagen an Kunden einhalten und optimale Ergebnisse erzielen zu können, ist die Einbindung aller Funktionsbereiche absolut notwendig. Hierzu wird eine Unterteilung in strategische und operative Aufgaben vorgenommen, die jeweils von funktionsübergreifend besetzten Teams ausgeführt werden. Strategische Ziele stellen die Identifizierung der wichtigsten Kunden und die Entwicklungsmöglichkeiten für die Beziehungen zu diesen Kunden sicher. Durch Segmentierung der Kunden sowie die Bildung kunden- und segmentspezifischer Teams wird auf operativer Ebene eine kundenindividuelle Betreuung gewährleistet (D. M. Lambert 2010, 6-7) (Seibold 2001, 82).

Lieferantenmanagement

Genau wie verschiedene Kunden unterschiedlich hohe Beiträge zum Erfolg eines Unternehmens beisteuern, nehmen auch einige Lieferanten diesbezüglich eine besonders hohe Stellung ein (Lambert und Schwieterman 2012, 338) (D. M. Lambert 2010, 5). Lieferantenmanagement beinhaltet die beschaffungsseitigen Supply Chain Management-Prozesse (A. Becker 2005, 27). Von der anfänglichen Betrachtung eines Beschaffungsprozesses (Cooper, Lambert und Pagh 1997) (Kraljic 1983, 110) hat sich das Lieferantenmanagement neben dem Kundenmanagement zum wichtigsten Geschäftsprozess im Supply Chain Management entwickelt (vgl. Abbildung 7) (Lambert und Pohlen 2001, 9) (Lambert und Schwieterman 2012, 338-339). Talib, Rahman und Qureshi (2011) kommen ebenfalls zu diesem Schluss und können dies durch die Untersuchung von 40 Forschungsberichten zum Supply Chain Management belegen (Talib, Rahman und Qureshi 2011, 282). A. Becker (2005) fasst als die relevanten Kriterien des Lieferantenmanagements Kosten, Qualität und Zeit (beziehungsweise Termine) zusammen. Aufgabe des Lieferantenmanagement ist es, besonders wichtige Lieferanten zu identifizieren und die gemeinsamen Geschäftsprozesse durch interdisziplinäre und unternehmensübergreifende Teams zu steuern (A. Becker 2005, 47) (Lambert und Schwieterman 2012, 338).

Hierzu wird eine Lieferantensegmentierung vorgenommen, um strategisch wichtige von weniger wichtigen Lieferanten unterscheiden zu können. Die gemeinsame Prozesssteuerung und das gemeinsame Management mit strategisch wichtigen Lieferanten zur Schaffung von Kostenreduktionen und Wertschöpfung sind das Ziel, wobei der Fokus auf der Unterstützung des Fertigungsflussmanagements und der Produktentwicklung liegt. Durch eine Zusammenarbeit mit wichtigen Kunden und Lieferanten können Markteinführungen beschleunigt werden (Lambert und Schwieterman 2012, 338). Vor dem Hintergrund der Problemstellung werden der Bezugsrahmen des Lieferantenmanagements sowie entscheidender Sub-Prozesse in den Kapitel 2.2 und 2.3 vorgestellt. Diese Kapitel beinhalten ebenfalls die Vorstellung von Konzepten zur Lieferantensegmentierung.

Prozessverknüpfungen

Zum erfolgreichen Management der Supply Chain gehört die Auswahl der relevanten Prozesse zur Vernetzung der unternehmensinternen Prozesse sowie der Supply Chain Partner. Hierzu gilt es, die wichtigsten unternehmensspezifischen Geschäftsprozesse zu identifizieren und mit funktionsübergreifenden Teams zu steuern. Interne Geschäftsprozesse führender

Firmen einer Supply Chain können ebenfalls die für die Lieferkette treibenden Prozesse darstellen. Die Anzahl von Verknüpfungen über die vorgestellten acht Prozesse sowie die Intensität der entstehenden Bindungen können von Fall zu Fall variieren (Lambert, Emmelhainz und Gardner 1996, 11) (Lambert, Cooper und Pagh 1998, 4, 10-11).

Im vorgestellten Modell stellen Kunden- sowie Lieferantenmanagement die beiden elementaren Prozesse des Supply Chain Managements dar (vgl. Abbildung 7). Aus Sicht eines Käufers wird der Erfolg vom Lieferantenmanagement-Prozess über den durch Lieferanten entstandenen Profitabilitätszuwachs gemessen. Ein Lieferant hingegen betrachtet die Gewinnsteigerungen, die ihm durch das Kundenmanagement entstehen. Alle sechs weiteren Prozesse können in Abhängigkeit der Geschäftstätigkeiten als Verbindung zwischen den beiden Hauptprozessen fungieren (Lambert und Schwieterman 2012, 338). Dieser Ansatz ermöglicht es, Kundenanforderungen über die durchgängigen Prozessverknüpfungen an Lieferanten zu übermitteln.

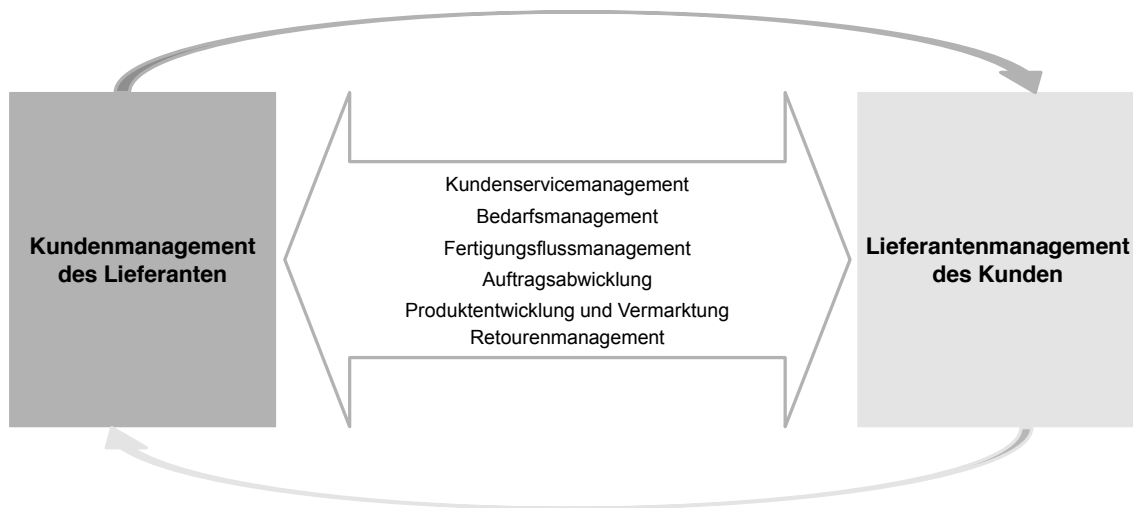


Abbildung 7: Verknüpfung von Kunden- und Lieferantenmanagement (Lambert und Schwieterman 2012, 340)

Unternehmensübergreifende Prozessverknüpfung

Die unternehmensübergreifende Verknüpfung dieser Geschäftsprozesse kann in vier grundlegende Arten unterschieden werden (vgl. Abbildung 8). Integriert ein Unternehmen wichtige Prozesse zwischen sich, einem oder mehreren Kunden und Lieferanten, so stellt dies eine gesteuerte Prozessverknüpfung dar. Werden die Prozesse als nicht bedeutsam genug erachtet, um integriert zu werden, aber als wichtig genug, um regelmäßig durch Audits überwacht zu werden, so wird dies als überwachte Prozessverknüpfung bezeichnet. An ungesteuerten Prozessverknüpfungen ist ein Unternehmen entweder nicht aktiv beteiligt oder betrachtet diese Prozesse als nicht bedeutsam genug, um Ressourcen zur Überwachung oder Steuerung dieser aufzubringen. Verknüpfungen in der Wertschöpfungskette eines Unternehmens zwischen Partnern und Lieferanten, welche das betrachtete Unternehmen nicht als Partner in der Kette bezeichnet, werden als nicht partnerschaftliche Prozessverknüpfungen betrachtet (Lambert, Cooper und Pagh 1998, 7-8).

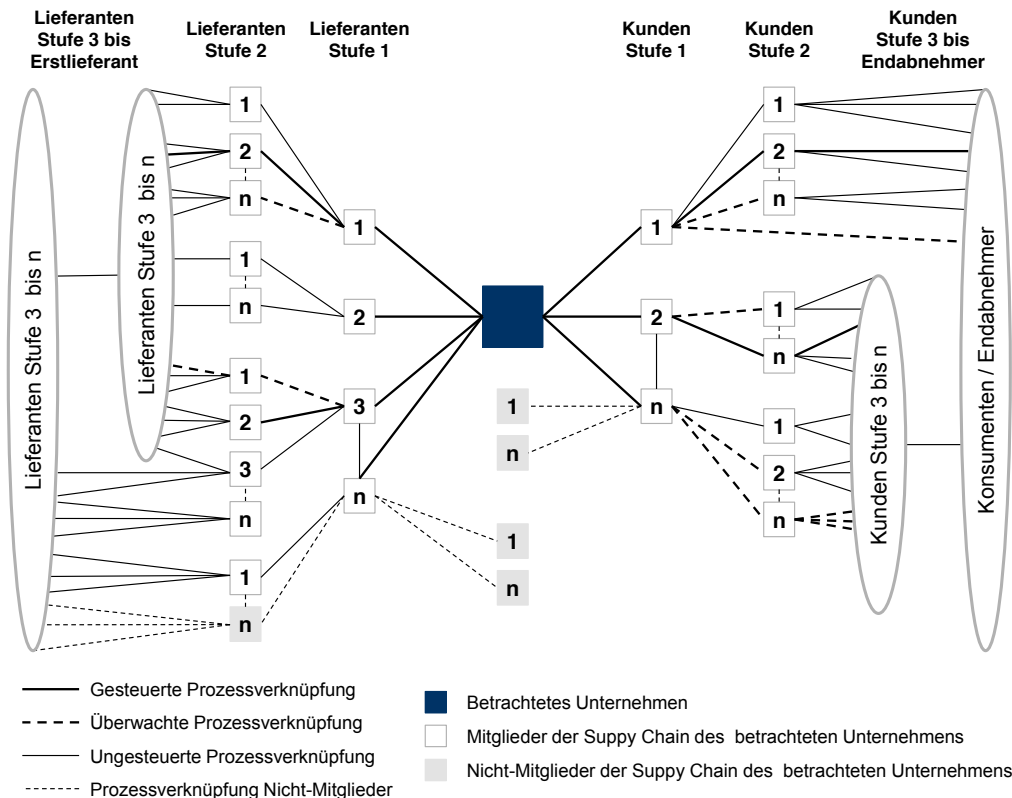


Abbildung 8: Supply Chain Struktur in Anlehnung an (Lambert, Cooper und Pagh 1998, 3)

3. Lieferkettenstruktur

Zur Gestaltung der Lieferkettenstruktur sind Faktoren wie Produktkomplexität und -anzahl sowie Verfügbarkeit von Lieferanten und Material zu beachten. In Abhängigkeit dieser Faktoren ist das Management der einzelnen Wertschöpfungsketten, deren Reichweiten und die Anzahl der Lieferanten und Kunden pro Ebene festzulegen (Cooper, Lambert und Pagh 1997, 9). Die Identifikation der strategischen Supply-Chain Partner steht im Fokus der Wertschöpfungsketten-Strukturierung (Lambert, Cooper und Pagh 1998, 4).

Hinsichtlich ihrer Dimensionen kann die Wertschöpfungskette in eine horizontale beziehungsweise eine vertikale Struktur sowie hinsichtlich der horizontalen Position unterschieden werden. Mit der horizontalen Struktur wird die Spanne beziehungsweise die Anzahl der Wertschöpfungsstufen beschrieben. Die vertikale Struktur hingegen beschreibt die Anzahl der Lieferanten und Kunden je Wertschöpfungsstufe. An welcher Position, das heißt in welcher Stufe der Wertschöpfungskette sich ein Unternehmen befindet, beschreibt die horizontale Position (Lambert, Cooper und Pagh 1998, 6).

Um die Komplexität der Kette auf ein Minimum zu beschränken, spielt die Auswahl der wichtigsten Partner eine entscheidende Rolle. Dieser Schritt spiegelt sich beispielsweise in der Lieferantensegmentierung wider und wird als Teil des Bezugsrahmens zum Lieferantenmanagement in den Kapiteln 2.2.2 sowie 2.3.1 vorgestellt. Im gesamten Supply Chain Management gilt es jedoch zwischen Haupt- und Unterstützungspartnern zu

unterscheiden. Lambert, Cooper und Pagh (1998) nehmen hierzu eine Abgrenzung vor. Demnach stellen Hauptpartner autonome Unternehmen oder Geschäftsbereiche dar, die operative oder steuernde Aktivitäten zur Wertschöpfung für spezifischen Kunden oder Märkte ausführen. Unterstützende Partner hingegen stellen lediglich Ressourcen, Wissen, Dienste oder Kapital für die Hauptpartner zur Verfügung (Lambert, Cooper und Pagh 1998, 5).

2.1.3 EDI und PLM im Lieferantenmanagement

Für viele der in Kapitel 2.1.2 vorgestellten Geschäftsprozesse stellt die Verknüpfung von EDV-Systemen zur Schaffung eines elektronischen Datenaustauschs zwischen Unternehmen eine wichtige Basis dar, ohne die modernes und effektives Supply Chain Management nicht möglich wäre. Dies beinhaltet im Bereich des Hersteller-Lieferanten-Austausches beispielsweise den automatischen Abruf von Lagerbeständen des Kunden durch Lieferanten oder den Zugriff auf Produktdaten in gemeinsamen Entwicklungsprojekten von Herstellern und Lieferanten (Schönsleben 2011, 435-439) (Chopra und Meindl 2010, 335) (Tang und Qian 2008, 288).

Grundsätzlich lassen sich zwei Arten von Informationsaustausch zwischen Lieferanten und Herstellern unterscheiden, die aufgrund unterschiedlich hoher Komplexität und Zielsetzung verschiedene systemische Ansätze erfordern. Für den Austausch von Produktionsparametern zur Synchronisierung von Produktionssystemen stehen EDI-Systeme (Electronic Data Interchange) zur Verfügung. Hierbei findet ein Austausch standardisierter und wenig komplexer Daten über die Vernetzung jeweils unternehmensspezifischer ERP-Systeme (Enterprise Resource Planning) statt (Klug 2010, 249-250). Im Gegensatz hierzu werden PDM- und PLM-Systeme (Produkt Daten- und Produkt Lebenszyklus-Management) von der Produktentwicklung über Qualitätsmanagement während der Produktionsphase bis hin zum Recycling des Produktes eingesetzt. Je nach Intensität der Beziehung beziehungsweise der Zusammenarbeit variiert die Intensität des Austausches sowie der Art der Daten und Informationen (Tang und Qian 2008, 288-292) (Rangan, et al. 2005, 228-229) (Eigner und Stelzer 2009, 27-28) (Boos und Zancul 2006, 781-782).

Durch den unternehmensgreifenden Einsatz von PLM-Systemen können in sämtlichen Produktlebensphasen produktspezifische Daten und Dokumente eingesehen und von beiden Geschäftspartnern bearbeitet werden. Des Weiteren können sämtliche Komponenten ihren Lieferanten zugeordnet und entsprechende Lieferantendatenbanken aufgebaut werden, in denen ebenfalls Bewertungen hinsichtlich Qualität oder Liefertreue vorgenommen werden können (Eigner und Stelzer 2009, 29-30, 37-38) (Boos und Zancul 2006, 784-785, 793-795). Aufgrund der durch PLM-Systeme entstehenden Möglichkeiten der Kommunikation und des Datenaustausches scheint deren Einsatz vor dem Hintergrund der Schaffung einer präventiven Qualitätssicherung große Potenziale zu bieten.

2.2 Strategisches Lieferantenmanagement

Lambert und Schwieterman (2012) entwickeln einen umfassenden Bezugsrahmen für das Lieferantenmanagement, der im Folgenden vorgestellt werden soll. In diesem unterteilen sie den Makroprozess Lieferantenmanagement wie auch im Supply Chain Management-Konzept in strategische und operationale Prozesse, die wiederum Unterprozesse beinhalten (vgl. Abbildung 9). Das strategische Lieferantenmanagement bildet hierbei den Rahmen zur Gestaltung der Lieferantenbeziehungen, während im operativen Bereich die Ergebnisse und strategischen Vorgaben umgesetzt werden (Lambert und Schwieterman 2012, 338-341). Ein Bezugsrahmen zum operativen Lieferantenmanagement wird in Kapitel 2.3 vorgestellt.

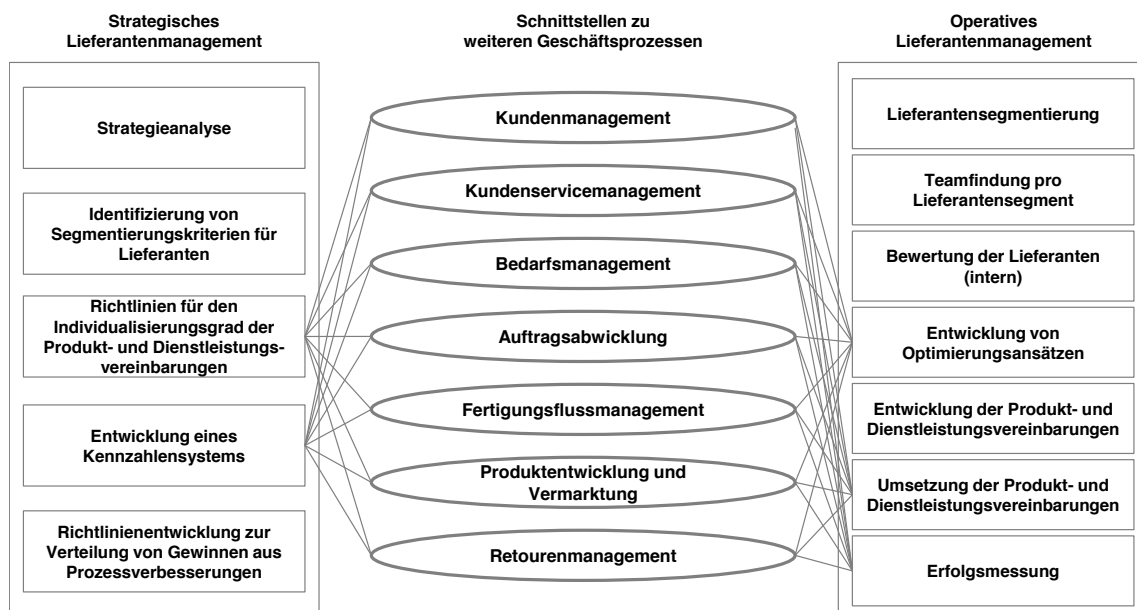


Abbildung 9: Bezugsrahmen Lieferantenmanagement in Anlehnung an (Lambert und Schwieterman 2012, 341)

Teams zum strategischen Lieferantenmanagement setzen sich unter der Leitung erfahrener Manager aus Mitgliedern der Bereiche Marketing, Vertrieb, Finanzwesen, Produktion, Beschaffung, Logistik und Entwicklung zusammen. Ein solches Team trägt die Verantwortung zur Auswahl der (aktuell und zukünftig) erfolgsrelevanten Lieferanten und zur Gestaltung der entsprechenden Beziehungen. Hierzu gilt es strategische Lieferanten zu identifizieren und individuelle Produkt- und Dienstleistungsvereinbarungen festzulegen. Genauso wichtig ist es, weniger bedeutende Lieferanten zu identifizieren und standardisierte Produkt- und Dienstleistungsverträge zu entwickeln (Lambert und Schwieterman 2012, 338-340).

Im ersten Unterprozess wird die Betrachtung von Unternehmens-, Marketing-, Produktions- und Beschaffungsstrategien zusammengefasst (vgl. Abbildung 9). Die Identifizierung von Segmentierungskriterien für Lieferanten, die Richtlinienerstellung für den Individualisierungsgrad der Produkt- beziehungsweise Dienstleistungsvereinbarung sowie die Entwicklung eines Kennzahlensystems stellen die anschließenden strategischen Unterprozesse

dar. Mit der Richtlinienentwicklung zur Verteilung von Gewinnen aus Prozessverbesserungen schließt das strategische Lieferantenmanagement ab (Lambert und Schwieterman 2012, 340).

2.2.1 Strategieanalyse

Ziel der Strategieanalyse ist die Identifikation von aktuell wie auch zukünftig kritischen und damit für den Unternehmenserfolg relevanten Lieferantensegmenten. Daher werden im ersten Schritt im strategischen Lieferantenmanagement die Unternehmens-, Marketing-, Produktions- und Beschaffungsstrategien ausgewertet. Liegen bereits Daten über Lieferanten- und Supply Chain-Aktivitäten vor, so können auch strategische Themen hinsichtlich Risiken, Nachhaltigkeit und gemeinsamer Wertschöpfung in die Planung mit einfließen (Lambert und Schwieterman 2012, 340).

Auf Basis vorliegender Strategien und Auswertungen vorhandener Lieferantendaten können Lieferanten für partnerschaftliche Beziehungen ausgewählt werden (Lambert und Schwieterman 2012, 340). Hierzu werden im folgenden Schritt Kriterien zur Kategorisierung der Lieferanten festgelegt.

2.2.2 Identifizierung von Segmentierungskriterien für Lieferanten

Im nächsten Schritt gilt es zur Entwicklung eines Auswahlschemas zur Identifikation der strategischen Lieferanten die Segmentierungskriterien auf Basis der Ergebnisse der Strategieanalyse festzulegen. Dementsprechend sind diese Kriterien an den Unternehmenszielen und spezifischen Anforderungen auszurichten (Lambert und Schwieterman 2012, 342).

Als mögliche Segmentierungskriterien nennen Lambert und Schwieterman (2012)

- Rentabilität,
- Wachstum und Stabilität,
- Bedeutung des Beschaffungsobjektes,
- das erforderliche Service-Niveau,
- den Entwicklungsstand des Lieferanten und/oder die Kompatibilität seiner Prozesse,
- die technologischen Fähigkeiten des Lieferanten sowie deren Kompatibilität,
- das Beschaffungsvolumen,
- die verfügbare Kapazität des Lieferanten,
- die Innovations- beziehungsweise Entwicklungskultur beim Lieferanten,
- das vom Lieferanten erwartete Qualitätsniveau,
- Potenzial zur gemeinsamen Wertschöpfung sowie
- ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit (Lambert und Schwieterman 2012, 342).

Day, Magnan und Moeller (2009) untersuchen diverse Ansätze zur Lieferantensegmentierung und fassen diese hinsichtlich ihrer Kriterien zusammen (vgl. Abbildung 10). Resultieren die Kriterien zur Segmentierung von Lieferanten aus den Umständen der Branche oder des Marktes, aus Produkt- beziehungsweise Dienstleistungsmerkmalen, werden diese als Macht- und Abhängigkeitsfaktoren bezeichnet. Unter diese Kategorie fallen ebenfalls Eigenschaften (unter anderem unterteilt in Fähigkeiten oder Schwächen) von Lieferanten und Käufern. Relationale Faktoren hingegen basieren auf der Entwicklungsgeschichte vorhandener Beziehungen, den Verhaltensweisen, Normen, Werten und latenten Haltungen der Partner

sowie deren getätigte Investitionen zur Förderung der Beziehung (Day, Magnan und Moeller 2009, 632).

Die vollständigsten, bekanntesten und am weitesten verbreiteten Ansätze stellen die Entwicklungen von Kraljic (1983), Olsen und Ellram (1997) und Bensaou (1999) dar (Day, Magnan und Moeller 2009, 632; 636-637). Kraljics (1983) Modell repräsentiert einen produktspezifischen Ansatz. Des Weiteren werden Risiken auf Seiten des Käufers sowie Merkmale des Beschaffungsmarktes betrachtet. Keine Betrachtung finden Beziehungen zu Lieferanten. Somit fällt dieses Modell vollständig unter die Kategorie der Macht- und Abhängigkeitsfaktoren (Kraljic 1983, 112-114) (Day, Magnan und Moeller 2009, 636-637).

Grundlagen der Lieferantensegmentierung						
Macht- und Abhängigkeitsperspektive				Beziehungsperspektive		
Industrie- und Marktfaktoren	Lieferanten-eigenschaften	Käufer-eigenschaften	Produkt-/ Service-eigenschaften	Entwicklung der Beziehung	Verhalten, Einstellungen und Werte	Investitionen in Beziehung
	Fähigkeiten	Fähigkeiten	Wert und Wichtigkeit			
	Schwächen	Schwächen	Komplexität und Unsicherheit			

Abbildung 10: Übersicht von Kriterien zur Lieferantensegmentierung in Anlehnung an (Day, Magnan und Moeller 2009, 632)

Bensaou (1999) hingegen fokussiert hauptsächlich auf Beziehungen zwischen Lieferanten und Käufern. Das Verhältnis der jeweiligen Investitionen in die Beziehung sowie das Verhalten dem Geschäftspartner gegenüber im Sinne eines sozialen Klimas stellen die wichtigsten Aspekte dar (Bensaou 1999, 35-39) (Day, Magnan und Moeller 2009, 636-637).

Einen neuen und beachtenswerten Ansatz präsentiert Schiele (2012) hinsichtlich der Einnahme der Lieferantenperspektive. Er schlägt vor, um die strategische Ausrichtung der Beschaffung festlegen zu können, die strategisch bedeutsamen Lieferanten hinsichtlich der eigenen Attraktivität für den Lieferanten sowie dessen Wettbewerbsposition und -situation zu untersuchen (Schiele 2012, 47-48). Für diesen Ansatz ist jedoch eine vorherige Identifikation der strategischen Lieferanten notwendig. Daher wird das Modell zunächst nicht in diesen Bezugsrahmen eingegliedert, sondern in Kapitel 2.4.1 eigens vorgestellt.

Zum einen lässt sich das Modell von Olsen und Ellram (1997) aufgrund der Einbeziehung von Lieferanten- und Käuferfähigkeiten, Branchen- und Marktgegebenheiten sowie Produkteigenschaften in die Klasse der Macht- und Abhängigkeitsfaktoren einteilen. Andererseits werden mit der Entwicklungsgeschichte der Käufer-Lieferanten-Beziehung sowie von Unternehmenswerten und Managementverhalten ebenfalls Faktoren aus der Beziehungskategorie betrachtet. Dieses Modell stellt somit den umfassendsten Ansatz dar (Olsen und Ellram 1997, 104-108) (Day, Magnan und Moeller 2009, 636-637).

Auf Basis der im ersten Schritt vorgenommenen Strategieanalyse können neben firmenspezifischen Kriterien die zur Segmentierung von Lieferanten entwickelten Modelle herangezogen werden (Lambert und Schwieterman 2012, 342). Mit der Vorstellung des

Bezugsrahmens zum operativen Lieferantenmanagement (Kapitel 2.3) werden die drei kurz angesprochenen Ansätze der unterschiedlichen Kategorien eingeordnet und im Detail erläutert.

2.2.3 Richtlinien für den Individualisierungsgrad der Produkt- und Dienstleistungsvereinbarung

Den nun vorliegenden Lieferantensegmenten werden passende Produkt- und Dienstleistungsvereinbarungen zugeordnet. Die Entwicklung der entsprechenden Richtlinien zur Definition des Individualisierungsgrads stellt den dritten Schritt beziehungsweise Unterprozess des Bezugsrahmens dar und erfordert ein hohes Maß an Integration der weiteren Supply Chain-Prozesse (vgl. Kapitel 2.1.2). Ziel der Verknüpfung ist es, ein Verständnis für den notwendigen Differenzierungsgrad der Verträge zu schaffen. Des Weiteren können prozessübergreifende Systeme zur Unterstützung der Umsetzung identifiziert werden (Lambert und Schwieterman 2012, 344).

Zur Festlegung der passenden Optionen werden Auswirkungen der Auswahl des Produkt- oder Dienstleistungsmodells sowie mögliche aufkommende Kosten und Erträge analysiert. Anhand dieser Analysen können Abgrenzungen hinsichtlich des Individualisierungsgrades vorgenommen werden (Lambert und Schwieterman 2012, 344).

Lambert und Schwieterman (2012) führen als Beispiel eines solchen Produkt- und Dienstleistungsmodells eine Absichtserklärung an. In dieser werden genaue Richtlinien hinsichtlich Kosten, Innovationen, Supply Chain, Qualität und Umwelt durch das strategische Lieferantenteam festgelegt (Lambert und Schwieterman 2012, 344-345).

2.2.4 Entwicklung eines Kennzahlensystems

Zur Entwicklung eines Kennzahlensystems werden zunächst die relevanten Kennzahlen durch das Lieferantenmanagement-Team ermittelt. Hierbei ist zu beachten, dass die Kennzahlen zur Bewertung der Lieferanten mit den Kennzahlen anderer Supply Chain-Prozesse harmonisieren (Lambert und Pohlen 2001, 6-7). Mittels dieser Kennzahlen wird der Einfluss der Lieferanten auf die Rentabilität des betrachteten Unternehmens sowie der Einfluss des Unternehmens auf die Rentabilität der Lieferanten geprüft (Lambert und Burduroglu, Measuring and Selling the Value of Logistics 2000, 4-8) (Lambert und Schwieterman 2012, 345).

Um den Einfluss eines Lieferanten auf die Rentabilität eines Unternehmens zu ermitteln, werden in der Groß- und Einzelhandelsbranche individuelle Ergebnisberichte für Lieferanten erstellt. Produzierende Unternehmen hingegen müssen sich auf weniger genaue Gesamtkostenberichte verlassen. Diese sollten Beschaffungspreise, Transportkosten, Lagerhaltungskosten, finanzielle Einflüsse der Verkaufsbedingungen, Bestell- und Versandkosten sowie Qualitäts- und Verwaltungskosten beinhalten (Lambert und Schwieterman 2012, 346).

Aufgabe des Lieferantenmanagement-Teams ist es, passende Aktivitäten und Zielsetzungen zur Rentabilitätssteigerung für Lieferanten und Hersteller auszuwählen und mit entsprechenden Kennzahlen sowie finanziellen Zielen zu versehen. Im Folgenden werden

einige der von Lambert und Schwieterman (2012) ermittelten Einflussfaktoren auf die Rentabilität vorgestellt (Lambert und Schwieterman 2012, 345-346).

Lambert und Schwieterman (2012) führen als ein Beispiel zur Rentabilitätssteigerung die Verbesserung der Produkt- und Servicequalität durch Lieferantenmanagement auf. Eine verbesserte Produktqualität führt demnach zu erhöhtem Absatz, wodurch wiederum höhere Preise für die Produkte verlangt werden können. Durch den erhöhten Absatz und/oder höhere Verkaufspreise steigert sich der Gewinn. Verbesserungen der Servicequalität von Lieferanten können wiederum an Endkunden weitergegeben werden, was sich ebenfalls positiv auf Verkäufe und Gewinn auswirkt (Lambert und Schwieterman 2012, 345).

Durch Lieferantenmanagement können ebenfalls Potenziale in der Prozessplanung, der Vermeidung kurzfristiger Änderungen im Produktionsprogramm, direkten Materialkosten sowie im Bestandsmanagement von Rohmaterial, Halbfertigwaren und Endprodukten erzielt werden. Weitere Verbesserungen durch Lieferantenmanagement, in Folge dessen sich deutliche Kostenreduzierungen ergeben, sind Produktivitätserhöhungen, Verringerungen von Transportkosten, Neuausrichtung von Netzwerkeinrichtungen, geringere Kosten hinsichtlich Auftragsmanagement und IT-Infrastruktur, Verbesserungen im Personalmanagement sowie generelle Einsparungen administrativer Kosten (Lambert und Schwieterman 2012, 345).

Bei der Festlegung von Zielen und Projekten zur Erreichung dieser Potenziale sollte der Fokus auf einer Rentabilitätssteigerung für die gesamte Supply Chain liegen. Es gilt dementsprechend Chancen, jedoch genauso Risiken fair unter den Supply Chain-Partner aufzuteilen. Somit können Anreize zur Verbesserung von Supply Chain-Prozessen für alle beteiligten Partner gegeben werden (Lambert und Schwieterman 2012, 346).

2.2.5 Richtlinienentwicklung zur Verteilung von Gewinnen aus Prozessverbesserungen

Um Supply Chain-Partnern Anreize zur ständigen Prozessverbesserung zu bieten, sollten Gewinne aus vorgenommenen Optimierungen geteilt werden. Hierzu gilt es, auf Basis des zuvor entwickelten Kennzahlensystems die Verbesserungen zu messen und Gewinne entsprechend umzuverteilen (Lambert und Schwieterman 2012, 346).

Mit der Verabschiedung von Richtlinien zur Verteilung von Gewinnen als Resultat von Prozessverbesserungen schließt das strategische Lieferantemanagement ab. Das folgende Kapitel dient der Vorstellung des korrelierenden, operativen Bezugsrahmens zum Lieferantenmanagement.

2.3 Operatives Lieferantenmanagement

Auf operativer Ebene bietet der Bezugsrahmen sieben Unterprozesse zur Umsetzung der im strategischen Lieferantenmanagement-Prozess entwickelten Konzepte, Kriterien und Richtlinien. Bei diesen Prozessen handelt es sich um die Lieferantensegmentierung auf Basis der festgelegten Kriterien, die Teamfindung pro Lieferantensegment, die interne Bewertung der Lieferanten, die Entwicklung von Optimierungsansätzen gemeinsam mit den Lieferanten, die Entwicklung und Umsetzung der Produkt- und Dienstleistungsvereinbarung sowie die anschließende Erfolgsmessung der Maßnahmen. Wie auch im strategischen

Lieferantenmanagement setzen sich die Teams zum operativen Lieferantenmanagement aus Mitgliedern der unterschiedlichen Geschäftsbereiche zusammen (Lambert und Schwieterman 2012, 347).

2.3.1 Lieferantensegmentierung

Anhand der im strategischen Lieferantenmanagement-Prozess festgelegten Kriterien werden die Lieferanten segmentiert (Lambert und Schwieterman 2012, 347). Hierzu stehen der strategischen Entscheidung entsprechend unterschiedliche Perspektiven und Ansätze zur Verfügung. Der produktspezifische Ansatz von Kraljic (1983), der Beziehungsansatz von Bensaou (1999) und der übergreifende Ansatz von Olsen und Ellram (1997) werden im Folgenden vorgestellt.

2.3.1.1 Produktspezifische Kategorisierung

Der von Kraljic (1983) vorgestellte Bezugsrahmen zum Lieferantenmanagement beinhaltet vier Stufen. Im Anschluss an eine Klassifizierung (1) sämtlicher Beschaffungsgüter hinsichtlich Gewinnauswirkungen und Beschaffungsrisiken wird eine Analyse (2) hinsichtlich der Machtstellung des Unternehmens gegenüber den Lieferanten auf dem Beschaffungsmarkt vorgenommen. Mit der anschließenden strategischen Positionierung (3) wird die Ausrichtung der Beschaffungsstrategie für die zuvor klassifizierten Güter festgelegt (vgl. Kapitel 2.3.3). Durch die Umsetzungsplanung ((4), vgl. Kapitel 2.3.5) werden die Strategien systematisch zur Umsetzung ausgearbeitet (Kraljic 1983, 112-114).

1. Klassifizierung der Beschaffungsgüter

Als gewinnrelevant lassen sich zum einen das Einkaufsvolumen des betrachteten Beschaffungsgutes und dessen Anteil an den Beschaffungsgesamtkosten identifizieren. Des Weiteren sind die Auswirkungen auf die finale Produktqualität und auf die Geschäftsentwicklung zu beachten. Das Beschaffungsrisiko wird marktseitig durch die Verfügbarkeit der Güter auf dem Markt, die Anzahl verfügbarer Lieferanten und konkurrierende Nachfrage definiert. Auf Seiten des Unternehmens liegt das Risiko in dessen Möglichkeit zur Eigenfertigung beziehungsweise Beschaffungszwang, im Lagerrisiko und der Austauschbarkeit des Beschaffungsgutes (Kraljic 1983, 112).

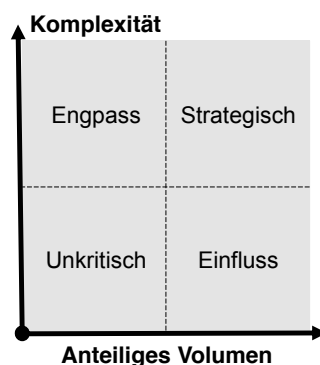


Abbildung 11: Klassifizierung der Beschaffungsgüter in Anlehnung an (Kraljic 1983, 112)

Hinsichtlich dieser Kriterien lassen sich die Beschaffungsobjekte in strategische Objekte, Engpass-Objekte, Einflussobjekte und unkritische Objekte klassifizieren (vgl. Abbildung 11). Hierbei sind strategische Objekte durch ein hohes Beschaffungsrisiko bei gleichzeitig hohen Gewinnauswirkungen gekennzeichnet, während Engpass-Objekte durch deutlich geringere gekennzeichnet sind. Einflussobjekte hingegen werden trotz hoher Gewinnauswirkungen als risikoarm betrachtet. Unkritische Objekte werden in beiden Kategorien als niedrig eingestuft (Kraljic 1983, 112).

2. Marktanalyse

Ist die Klassifizierung vorgenommen, wird im zweiten Schritt die Verhandlungsmacht des Unternehmens gegenüber Lieferanten untersucht. Hierzu wird der Markt hinsichtlich der quantitativen und qualitativen Verfügbarkeit wichtiger Güter und der Marktmacht vorhandener Lieferanten bewertet. Hierzu stellt Kraljic (1983) zehn Vergleichskategorien (vgl. Tabelle 1) vor, die in Abhängigkeit der betrachteten Branche anzupassen sind (Kraljic 1983, 112-113).

	Lieferantenvorteile	Käufervorteile
1	Marktgröße gegenüber Lieferantenkapazität	Einkaufsvolumen gegenüber Produktionskapazität
2	Marktwachstum gegenüber Kapazitätswachstum	Nachfrage- gegenüber Kapazitätswachstum
3	Kapazitätsauslastung gegenüber Engpassrisiken	Auslastung Produktionskapazität
4	Wettbewerbsausrichtung	Marktanteil gegenüber Konkurrenz
5	ROI / ROC	Profitabilität der Endprodukte
6	Kosten- und Preisstruktur	Kosten- und Preisstruktur
7	Break-even-Stabilität	Nicht-Auslieferungskosten
8	Alleinstellungsmerkmale und technologische Stabilität	Produktionsfähigkeit, Wertschöpfungstiefe
9	Eintrittsbarrieren (Kapital und Wissen)	Eintrittskosten für neue Lieferanten gegenüber Eigenproduktion
10	Logistiksituation	Logistik

Tabelle 1: Vergleichskriterien zur Marktanalyse nach (Kraljic 1983, 114)

2.3.1.2 Kategorisierung nach Beziehungsart

Bensaou (1999) bietet einen Bezugsrahmen zum Management von Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Dieser wurde auf Basis der Ergebnisse einer Studie zu den Beziehungen zwischen US-amerikanischen sowie japanischen Automobilherstellern und ihren Lieferanten entwickelt und dient zur Klärung der Frage, wie ein Unternehmen Geschäftsbeziehungen mit anderen Firmen unter Betrachtung externer Risiken gestalten sollte. In einem weiteren Schritt werden Ansätze zum erfolgreichen Management der zuvor klassifizierten Beziehungen angeboten (Bensaou 1999, 35-36). Diese Management-Ansätze werden in Kapitel 2.3.5 vorgestellt.

Anhand der getätigten Investitionen eines Unternehmens in die Beziehung zum Kunden beziehungsweise zum Lieferanten lassen sich vier Beziehungsarten klassifizieren (vgl. Abbildung 12). Tätigt ein Kunde hohe Investitionen, während der Lieferant nur geringfügig investiert, so wird der Kunde als „gefangener Kunde“ bezeichnet; im umgekehrten Fall gilt der Lieferant als „gefangener Lieferant“. Diese Bezeichnungen beruhen auf den einseitigen Investitionen, die den investierenden Partner in eine Abhängigkeit gegenüber dem anderen bringen.



Abbildung 12: Klassifizierung von Käufer-Lieferanten-Beziehungen (Bensaou 1999, 36)

Werden von Lieferant und Kunde gleichermaßen geringe Summen in die Kooperation investiert, handelt es sich um einen einfachen Marktaustausch ohne langfristige Bindungen. Gleichermäßen hohe Investitionen kennzeichnen strategische Partnerschaften (Bensaou 1999, 36-37). Als Investitionen von Käufern lassen sich materielle, an Prozesse oder Produkte des Lieferanten angepasste Werte wie Infrastruktur, Werkzeuge und Ausrüstung nennen. Immaterielle Werte stellen Mitarbeiter, Zeit und Aufwand zur Gestaltung der Partnerschaft mit dem Lieferanten dar. Auf Seiten des Lieferanten zählen an die Anforderungen des Käufers ausgerichtete Fabriken und Lagerhäuser, Anlagen, Vorrichtungen und Werkzeuge zu den materiellen Investitionen. Die Aufwendungen für Ingenieursleistungen beim Kunden und die Anpassung von EDV-Systemen und EDI-Protokollen an die Standards des Kunden werden als immaterielle Investitionen betrachtet (Bensaou 1999, 36).

1. Identifikation der anzustrebenden Beziehung

Zur Auswahl der optimalen Beziehungsart und des passenden Managementansatzes werden im ersten Schritt die Arten der anzustrebenden Beziehung identifiziert. Hierzu sollten die Produkteigenschaften der zu beschaffenden Objekte hinsichtlich ihrer technischen Komplexität und Reife sowie der Standardisierungsgrad und Produktionsprozesse betrachtet werden (vgl. Abbildung 13). Die Markt- und Wettbewerbssituation wird hinsichtlich Konzentrationen und Konkurrenz, Anzahl der am Markt agierenden Unternehmen, Entwicklung des Marktwachstums sowie hinsichtlich einer möglichen Eigenproduktion des Käufers betrachtet. Zum Vergleich der Eigenschaften und Fähigkeiten verfügbarer Lieferanten werden Kriterien wie Patentrechte an Technologien und resultierende Verhandlungspositionen betrachtet (Bensaou 1999, 38-39). Im Folgenden werden die Profile, deren Besonderheiten und Gegensätze vorgestellt.

Gefangener Käufer

Das Phänomen des gefangenen Käufers tritt vor allem aufgrund vorliegender Markt- und Lieferanteneigenschaften auf. Einige wenige, etablierte und verhandlungsstarke Lieferanten auf einem stabilen, konzentrierten Markt zwingen den Käufer in ein Abhängigkeitsverhältnis. Aufgrund dessen müssen Käufer oftmals eigene Produktionskapazitäten zur Risikominimierung bereithalten. Produktseitig ist die Situation des gefangenen Käufers durch eine recht hohe technische Komplexität auf Basis altbewährter und abgesicherter Technologie gekennzeichnet (Bensaou 1999, 40).



Abbildung 13: Profildefinition in Anlehnung an (Bensaou 1999, 38)

Marktaustausch

Ein geregelter Marktaustausch entsteht vor allem für standardisierte Produkte ohne oder mit geringem Anpassungsbedarf für das Endprodukt. Diese basieren auf ausgereifter Technologie beziehungsweise auf ausgereiften Fertigungsverfahren. Der Markt ist durch hohen Wettbewerb gekennzeichnet, wodurch der Wechsel von Lieferanten für verhandlungsstarke Käufer Teil des Beschaffungsgeschäftes ist. Viele Lieferanten, darunter viele Kleinunternehmen, sind aufgrund der geringen technischen Komplexität von Produkten und der resultierenden geringen Bindung zwischen Lieferanten und Käufern darauf eingestellt, ihre Produktion auf weitere beziehungsweise andere Käufer auszurichten (Bensaou 1999, 39-40).

Gefangener Lieferant

Hohe Produktkomplexität, basierend auf neuen - oftmals aufwändig vom Lieferanten durch hohen Kapitaleinsatz entwickelten – Technologien, kennzeichnen die Produkteigenschaften des gefangenen Lieferanten. Zwar besteht eine hohe Nachfrage seitens der Käufer, diese wechseln jedoch schnell bei Neuerung in Technik oder Design zu einem der Konkurrenten. Auf dem eher instabilen Markt herrscht ein dementsprechend harter Wettbewerb zwischen einigen wenigen, hochqualifizierten Anbietern. Daher können Lieferanten trotz firmeneigener Technologien keinen Machtvorteil gegenüber Käufern aufbauen (Bensaou 1999, 41).

Strategische Partnerschaft

Produktseitig ist die strategische Partnerschaft durch einen hohen Individualisierungsgrad hinsichtlich der Kundenanforderungen gekennzeichnet. Die technisch hoch komplexen Komponenten, Module oder Systeme betreffen Entwicklungsprozesse, Werkzeugbau und Produktionsprozesse und erfordern eine Verknüpfung über mehrere Wertschöpfungsstufen. Auf Seiten des Käufers werden hohe Investitionen in die Beziehung getätigt, wodurch Risiken hinsichtlich opportunistischen Verhaltens des Lieferanten entstehen. Lieferanten hingegen investieren zuvor in Forschung und technische Eigenentwicklung und richten benötigte Fähigkeiten und Kapazitäten an den Anforderungen des Käufers aus (Bensaou 1999, 40).

Starke Nachfrage und hohe Wachstumsraten machen den Markt trotz regelmäßiger Technikänderungen durch Innovationssprünge attraktiv. Aufgrund des ständigen Technikwechsels stellt die strategische Partnerschaft eine Möglichkeit zur Risikoteilung hinsichtlich des technologischen Trends zwischen Lieferanten und Abnehmern dar (Bensaou 1999, 40-41).

2.3.1.3 Umfassende Kategorisierung

Olsen und Ellram (1997) stellen einen Bezugsrahmen zur Entwicklung eines Portfolios zum Lieferantenmanagement vor. Dieser beinhaltet drei Schritte, wobei der erste Schritt zur Analyse der Beschaffungssituation und Kategorisierung der Beschaffungsobjekte auf den von Fiocca (1982) und Kraljic (1983) entwickelten Portfoliomodellen basiert (Olsen und Ellram 1997, 102-103). Im zweiten Schritt wird eine Kategorisierung hinsichtlich der Lieferantenattraktivität und der Belastbarkeit der Kunden-Lieferanten-Beziehung vorgenommen (Olsen und Ellram 1997, 106-107). Der dritte Schritt stellt die Entwicklung

von Umsetzungsplänen auf Basis der vorgenommenen Kategorisierungen dar (Olsen und Ellram 1997, 108) und wird in Kapitel 2.3.5 vorgestellt.

1. Analyse der Einkaufsobjekte

Um Einkaufsobjekte klassifizieren zu können, schlagen Olsen und Ellram (1997) die Betrachtung von deren strategischer Wichtigkeit (vgl. Tabelle 2) vor. Des Weiteren wird der Schwierigkeitsgrad der Beschaffungssituation (vgl. Tabelle 3) analysiert (Olsen und Ellram 1997, 103).

Kompetenz

1. Relevanz für Kernkompetenzen des Unternehmens
2. Verbesserungspotenzial für Wissen durch Beschaffung
3. Verbesserungspotenzial für technologische Stellung durch Beschaffung

Wirtschaftlichkeit

1. Beschaffungsvolumen und Geldwert
2. Ausmaß des Beitrages zu einem Endprodukt mit großer Wertschöpfung
3. Ausmaß des Beitrages zu einem Endprodukt mit hoher Profitabilität
4. Möglichkeit Hebeleffekte durch weitere Käufe bei gleichem Lieferant zu erzielen

Reputation

1. Kritische Reputation oder Marke des Lieferanten
2. Mögliche Umwelt- und Sicherheitsrisiken

Tabelle 2: Faktoren zur Beschreibung der strategischen Wichtigkeit des Einkaufs (Olsen und Ellram 1997, 104)

Die strategische Wichtigkeit eines Beschaffungsobjektes kann nach den internen Kriterien Kompetenzen, Wirtschaftlichkeit und Reputation unterschieden werden und kann aus einem oder allen dieser Faktoren bestehen. Mit dem Kriterium Kompetenz wird überprüft, ob das Beschaffungsobjekt aufgrund der Nähe zu Kernkompetenzen des Käufers von besonderer strategischer Bedeutung ist. Des Weiteren wird überprüft, ob durch die Beschaffung Wissen oder Technologien erschlossen werden können. Wirtschaftlich werden das Beschaffungsvolumen, dessen Geldwert sowie die Gewinnauswirkungen durch die Beschaffung betrachtet. Um Hebelwirkungen erzielen zu können, sollte ebenfalls der maximale Beschaffungsumfang für weitere Objekte eines Lieferanten untersucht werden. Eine Überprüfung, ob die Beschaffung des betreffenden Objektes Auswirkungen auf das Ansehen des Unternehmens gegenüber Kunden oder Lieferanten hat, wird mit der Analyse des Kriteriums Reputation durchgeführt (Olsen und Ellram 1997, 104).

Produkteigenschaften

1. Neuheit
2. Komplexität

Markteigenschaften

1. Macht des Lieferanten
2. Technische und geschäftliche Kompetenz des Lieferanten

Umwelteigenschaften

1. Risiken
2. Unsicherheiten

Tabelle 3: Faktoren zur Beschreibung des Schwierigkeitsgrades der Beschaffungssituation (Olsen und Ellram 1997, 104)

Bei den Kriterien zur Bewertung des Schwierigkeitsgrades der Beschaffungssituation handelt es sich mit Produkteigenschaften, Marktgegebenheiten und Umwelteigenschaften um unternehmensexterne Faktoren. Hierbei werden die Produkteigenschaften hinsichtlich ihrer (technischen) Neuheit und Komplexität betrachtet. Handelt es sich um komplexe und/oder neue Technologien, sollte das Unternehmen der Beziehung zum Lieferanten ein hohes Maß an Aufmerksamkeit widmen. Die Betrachtung des Marktes zielt auf die Analyse des Machtverhältnisses zwischen Lieferanten und Käufer ab, während mit den Umwelteigenschaften allgemeine Risiken und Unsicherheiten der Beschaffungssituation untersucht werden (Olsen und Ellram 1997, 104-105) (Homse 1981, o.S.) (Campbell 1985, 40).

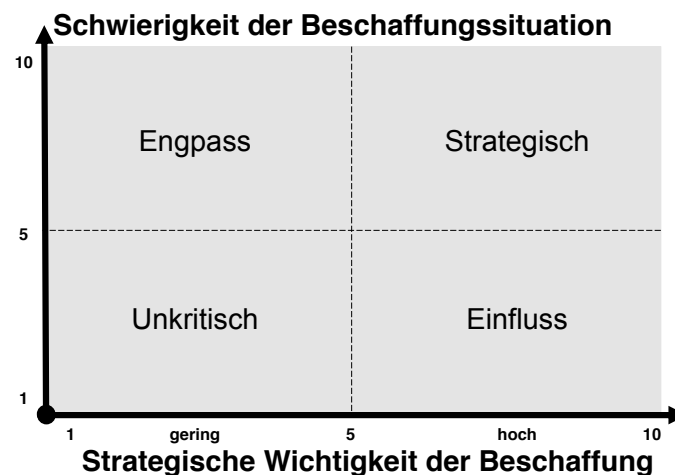


Abbildung 14: Portfoliomodell nach (Olsen und Ellram 1997, 105)

Sind die Beschaffungsobjekte und deren strategische Wichtigkeit analysiert, werden die Faktoren hinsichtlich der subjektiven Wichtigkeit für das Unternehmen gewichtet und das Portfoliomodell erstellt. Hierbei sollte unbedingt die gesamte Skala (von eins bis zehn, vgl.

Abbildung 12) genutzt werden, um die relative Wichtigkeit der Beschaffung unterscheiden zu können. Wie schon bei Kraljic (1983) werden Objekte in strategische Kategorien, Engpass-Kategorien, Einflusskategorien und unkritische Kategorien unterteilt (Olsen und Ellram 1997, 105). In den folgenden Abschnitten werden die Kriterien der einzelnen Kategorien zusammengefasst. Des Weiteren werden Management-Ansätze zur Gestaltung der jeweiligen Beziehung angeboten.

Unkritische Kategorie

Beschaffungen der unkritischen Kategorie sind von geringer strategischer Bedeutung. Hinsichtlich des Managements wird eine Standardisierung im Sinne einer Reduktion der Anzahl an Lieferanten und Produktdopplungen empfohlen. Die Beziehungen zu den verbleibenden Lieferanten sollten mit dem Ziel der Reduktion von Verwaltungskosten im Sinne einer Beschränkung auf notwendige Aktivitäten vereinfacht werden (Olsen und Ellram 1997, 105).

Einflusskategorie

In der Einflusskategorie befinden sich Beschaffungsobjekte von hoher strategischer Bedeutung. Die entsprechenden Beschaffungsprozesse sind dennoch leicht zu steuern. Der Fokus zum effektiven Management dieser Kategorie liegt auf der Identifizierung des Mehrwerts durch die Beschaffung und der Erzeugung von Skaleneffekten durch die Verwendung von Bauteilen eines Lieferanten über mehrere Produktfamilien. Dementsprechend sollte eine auf gegenseitigem Vertrauen basierende Beziehung angestrebt werden. Ebenfalls relevant ist der abgestimmte und vorrausschauende Informationsaustausch, beispielsweise durch den Abschluss von Rahmenverträgen und eine gemeinsame Bedarfsplanung. Aufgrund des hohen Volumens beziehungsweise Geldwertes der Beschaffungen in dieser Kategorie stellt die Schaffung von Kostenvorteilen ein wichtiges Ziel dar (Olsen und Ellram 1997, 105).

Engpass-Kategorie

Mit der Engpass-Kategorie werden Objekte mit strategisch geringer Bedeutung kategorisiert, deren Beschaffung jedoch schwierig zu steuern ist. Eine Standardisierung der Beschaffungsvorgänge sowie eine Substitutionsstrategie werden vorgeschlagen. Die Beziehungen zu Lieferanten sollten gemeinsame Entwicklungsprojekte und Wertstromanalysen verknüpfter Prozesse beinhalten. Somit können Betriebskosten gesenkt werden (Olsen und Ellram 1997, 105).

Strategische Kategorie

Die strategische Kategorie lässt sich durch strategisch wichtige Beschaffungsobjekte und komplexe Herausforderungen zu deren Beschaffung beschreiben. Daher sollte das Ziel des Käufers auf den Aufbau einer partnerschaftlichen Beziehung zum Lieferanten ausgerichtet sein. Diese Beziehung beinhaltet die frühe Einbindung des Lieferanten in Projekte und die gemeinsame Entwicklung von Produkten beziehungsweise Dienstleistungen. Weitere Aspekte sind eine langfristige Ausrichtung gemeinsamer Wertschöpfung sowie die Reduktion von Verlusten durch Leistungseinbußen (Olsen und Ellram 1997, 105).

2. Analyse der Lieferantenbeziehungen

Zur Analyse der Lieferantenbeziehungen schlagen Olsen und Ellram (1997) ein weiteres Portfoliomodell vor. In diesem werden die Beziehungen hinsichtlich der relativen Lieferantenattraktivität und der Intensität des Verhältnisses zwischen Käufer und Lieferant bewertet (Olsen und Ellram 1997, 106).

Relative Lieferantenattraktivität

Mit der relativen Lieferantenattraktivität werden die Faktoren zusammengefasst, die zur Auswahl des Lieferanten durch den Käufer führen. Da sich die Bedeutung der Faktoren sowie die Faktoren selbst je nach Unternehmen unterscheiden, kann kein allgemeingültiger Ansatz gewählt werden. Stattdessen gilt es, die vorgeschlagenen Faktoren (vgl. Tabelle 4) zu prüfen, zu gewichten und gegebenenfalls durch eigene Kriterien zu erweitern (Olsen und Ellram 1997, 106).

Die finanziellen und wirtschaftlichen Kriterien setzen sich aus der Marge, der finanziellen Stabilität, der Bedeutung und Erfahrung, den Eintritts- und Austrittsbarrieren zur Kooperation sowie der Auslastung des Lieferanten zusammen. Leistungskriterien beinhalten die Auswertung der Liefer- und Qualitätskennzahlen sowie des Preises. Hinsichtlich technischer Faktoren werden die Reaktionsfähigkeit des Lieferanten auf technische Änderungen, aktuelle und zukünftige technische Kompetenzen und Kapazitätsauslastungen, Designkompetenzen, Entwicklungsgeschwindigkeit und Patentschutz des Lieferanten analysiert (Olsen und Ellram 1997, 107).

Mit der Betrachtung der Einflussnahme der Beziehung auf die Position des Käufers in dessen Supply Chain, der Prüfung auf opportunistisches Verhalten des Lieferanten und dessen interner und externer Integrationspotenziale werden organisatorische, kulturelle und strategische Kriterien fokussiert. Weitere Faktoren dieser Kategorie sind Haltungen und Einstellungen, langfristige Aussicht sowie strategische Ausrichtungen des Top-Managements. Des Weiteren sollte die Anpassungsfähigkeit an Umweltänderungen wie Gesetzgebung, Lieferbedingungen oder Wettbewerbswechsel geprüft werden (Olsen und Ellram 1997, 107).

Belastbarkeit der Beziehung

Kriterien zur Ermittlung der Belastbarkeit der Beziehung setzen sich aus ökonomischen Faktoren, der Gestaltung des Austausches in der Beziehung und verschiedenen Arten von Unterschieden zwischen Käufer und Lieferant zusammen (vgl. Tabelle 5). Diese Faktoren fördern oder hemmen je nach Ausprägung den Auf- und Ausbau einer Beziehung (Olsen und Ellram 1997, 107).

Finanzielle und wirtschaftliche Faktoren

1. Marge des Lieferanten
2. Finanzielle Stabilität des Lieferanten
3. Bedeutung und Erfahrung des Lieferanten
4. Eintritts- und Austrittsbarrieren für Lieferant
5. Leerlauf des Lieferanten

Leistungsfaktoren

1. Lieferkennzahlen
2. Qualitätskennzahlen
3. Preis

Technische Faktoren

1. Reaktionsfähigkeit auf technische Änderungen
2. Aktuelle und zukünftige technische Kompetenzen
3. Aktuelle und zukünftige Kapazitätsauslastung des Lieferanten
4. Designfähigkeiten des Lieferanten
5. Entwicklungsgeschwindigkeit des Lieferanten
6. Patentschutz des Lieferanten

Organisatorische, kulturelle und strategische Faktoren

1. Einfluss auf die Stellung des Käufers in der Supply Chain
2. Interne und externe Integration des Lieferanten
3. Strategische Ausrichtungen von Lieferanten und Käufer
4. Langfristige Aussicht und Haltung des Managements
5. Fähigkeiten des Top-Managements
6. Kompatibilität zwischen Wertschöpfungsstufen und Funktionen von Lieferant und Käufer
7. Generelles Risiko und Unsicherheiten hinsichtlich Kooperationen mit dem Lieferanten
8. Vertrauensverhältnis

Sonstige Faktoren

1. Reaktionsfähigkeit auf Umweltänderungen
 2. Sicherheitsstandards des Lieferanten
-

Tabelle 4: Einflussfaktoren der relativen Lieferantenattraktivität (Olsen und Ellram 1997, 106)

Wirtschaftliche Faktoren

1. Beschaffungsvolumen und Geldwert
2. Bedeutung des Käufers für Lieferant

3. Ausstiegskosten

Eigenschaften der Austauschbeziehung

1. Arten des Austauschs
2. Niveau und Anzahl der direkten Ansprechpartner
3. Anzahl weiterer Partner
4. Dauer der Austauschbeziehung

Kooperationsform

1. Zusammenarbeit in Entwicklung
2. Technische Zusammenarbeit
3. Integration des Managements

Distanz zwischen Käufer und Lieferant

1. Soziale Unterschiede
2. Kulturelle Unterschiede
3. Technische Unterschiede
4. Zeitliche Distanz
5. Räumliche Distanz

Tabelle 5: Kriterien zur Kategorisierung der Belastbarkeit von Beziehungen (Olsen und Ellram 1997, 107)

Als ökonomische Faktoren lassen sich das Beschaffungsvolumen und dessen Geldwert und die Bedeutung des Käufers für den Lieferanten im Sinne seines Anteils am Gesamtvolumen der Fertigung nennen. Ausstiegskosten müssen für den Fall einer Beendigung der Beziehung betrachtet werden und beinhalten die getätigten Investitionen, die nicht auf andere Lieferanten beziehungsweise Käufer übertragen werden können. Zur Beschreibung der Austauschbeziehung schlagen Olsen und Ellram (1997) neben der Betrachtung von Intensität des Produkt- beziehungsweise Dienstleistungsaustausches die Analyse der Finanz-, Informations- und Wissensströme vor. Je nach Umfang des Austausches ergibt sich eine mehr oder weniger enge Bindung zwischen den Akteuren. Als weitere Kriterien werden die Anzahl der direkten Ansprechpartner (sowie deren Stufe) zwischen den Unternehmen, die Anzahl weiterer Partner und die Dauer des Austauschverhältnisses genannt (Olsen und Ellram 1997, 107).

Hinsichtlich der Kooperationsformen werden die Zusammenarbeit in der Entwicklung und auf technischer Ebene sowie die Vernetzung des Managements analysiert. Mit dem Kriterium Distanz zwischen Lieferant und Käufer werden soziale, kulturelle, technische, zeitliche und geografische Unterschiede betrachtet. Während sich soziale Unterschiede auf Arbeitsweisen

oder Methoden beziehen, beinhalten kulturelle Differenzen länderspezifische Besonderheiten und treten vor allem in internationalen Beziehungen auf. Technische Unterschiede liegen in Produkt- und Prozesseigenschaften; mit zeitlichen Differenzen werden die Zeitspannen beziehungsweise die Zykluszeit zwischen Bestellvorgang und Bereitstellung des Produktes oder der Dienstleistung betrachtet (Olsen und Ellram 1997, 107) (Ford 1984, 102).

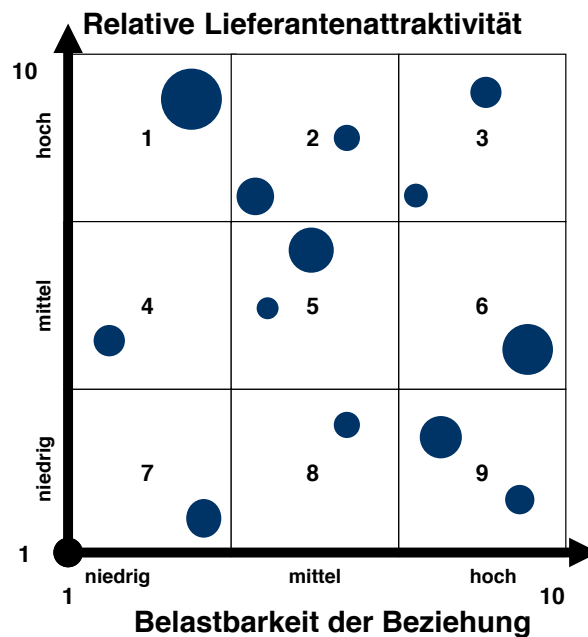


Abbildung 15: Portfoliomodell zur Lieferantenklassifizierung (Olsen und Ellram 1997, 107)

Sind die Kriterien ausgewertet, kann das Portfoliomodell erstellt werden (vgl. Abbildung 15). Hierzu wird die Attraktivität der Lieferanten mit der Attraktivität weiterer Lieferanten verglichen (Ordinate) und in Relation zur Belastbarkeit der Beziehung zum Lieferanten (Abszisse) gesetzt. Dieses Verhältnis spiegelt sich in der Position der Kreise in Abbildung 15 wider. Mit der Größe des jeweiligen Kreises wird der Umfang bezogener Ressourcen dargestellt (Olsen und Ellram 1997, 108).

2.3.2 Teamfindung pro Lieferantensegment

Sind die Segmente festgelegt und die strategisch wichtigen Lieferanten identifiziert, wird für jeden wichtigen Lieferanten sowie für jedes weitere Segment ein eigenes, funktionsübergreifendes Team zusammengestellt. Im Falle wichtiger Lieferanten erscheint es sinnvoll, die Auswahlkriterien zur Identifikation der strategischen Wichtigkeit ebenfalls auf die Mitglieder des Lieferantenteams anzuwenden. Somit können elementare Mitglieder funktionsübergreifender Teams anderer Supply Chain Management Prozesse identifiziert und in das Lieferanten-Team integriert werden (Lambert und Schwieterman 2012, 347).

Ebenfalls bedeutsam ist die Festlegung und Integration des verantwortlichen Einkäufers. Dieser agiert im weiteren Verlauf der Partnerschaft als Lieferanten- beziehungsweise Lieferantensegment-Manager (Lambert und Schwieterman 2012, 347).

Bei Teams, die einzelne strategisch wichtige Lieferanten betreuen, die gegebenenfalls in Konkurrenz zu einem weiteren Lieferanten stehen, sollte darauf geachtet werden, dass die Teammitglieder nicht auch konkurrierende Lieferanten betreuen. Genauso sollte im Falle einer Kooperation mit Lieferanten, die mit Konkurrenten des Käufers zusammenarbeiten, die Abschirmung der gegebenenfalls geheimen Informationen gesichert werden (Lambert und Schwieterman 2012, 340).

2.3.3 Bewertung des Lieferanten (intern)

Um die Position sowie die Bedeutung der Lieferanten in der Supply Chain bestimmen zu können, wird jeder Lieferant beziehungsweise jedes Lieferantensegment überprüft. Dies zielt auf die Identifikation von Potenzialen beim Lieferanten ab. Hierbei werden neben den Prozessen des Lieferanten ebenfalls die gemeinsamen Schnittstellen in den weiteren Supply Chain Management-Prozessen betrachtet (Lambert und Schwieterman 2012, 347).

Kraljic (1983) schlägt auf Basis der zur Segmentierung der Lieferanten vorgenommenen Schritte zur Identifikation strategischer Beschaffungsgüter und der Marktanalyse (vgl. Kapitel 2.3.1, insbesondere 2.3.1.1) die Erstellung einer Matrix vor. Diese Matrix (vgl. Abbildung 16) spiegelt die Marktsituation zwischen Unternehmen und Lieferanten wider. Es ergeben sich drei grundlegende Strategien des Unternehmens gegenüber Lieferanten. Liegen die Stärken und Vorteile auf der Seite des Unternehmens, so bietet sich eine aggressive Ausbeutungs-Strategie an. Aufgrund des niedrigen Beschaffungsrisikos können in Verhandlungen oftmals günstige Konditionen und Verträge vereinbart werden. Sind die Machtverhältnisse zwischen Lieferanten und Unternehmen ausgewogen, resultiert daraus eine ebenfalls ausgewogene, deutlich weniger aggressive Einkaufsstrategie (Kraljic 1983, 114).

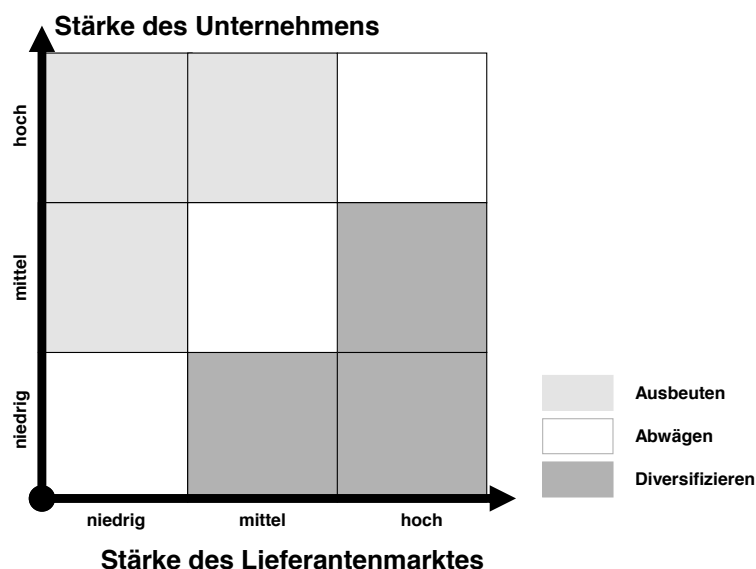


Abbildung 16: Portfolio Matrix für Einkaufsstrategien (Kraljic 1983, 114)

Eine komplexe Herausforderung ergibt sich aus einer schwachen Marktposition des Unternehmens gegenüber stark positionierten Lieferanten. In diesem Falle ist eine

Diversifizierungsstrategie notwendig. Dies bedeutet einen Multiple-Sourcing-Ansatz, die ständige Suche nach weiteren Lieferanten und möglichen Ersatzgütern sowie den Ausbau der Beziehung zu bestehenden Lieferanten. Auch eine Eigenfertigung durch Entwicklungstätigkeiten und Kapazitätsaufstockungen sollte in Betracht gezogen werden (Kraljic 1983, 114).

2.3.4 Entwicklung von Optimierungsansätzen

Liegen die Analyseergebnisse und ermittelten Potenziale dem Team vor, so werden gemeinsam mit den Lieferanten Optimierungsansätze entwickelt. Die Potenziale können sich aus jedem der Supply Chain Management-Prozesse ergeben. Dementsprechend sollte mit den jeweiligen Prozess-Teams kooperiert werden (Lambert und Schwieterman 2012, 347).

Lambert und Schwieterman (2012) verweisen in diesem Zusammenhang auf ein von Lambert und Knemeyer (2004) entwickeltes Partnerschaftsmodell, welches in Kapitel 2.4.2 vorgestellt wird. Dieses bietet eine Anleitung zur partnerschaftlichen Organisation von Workshops mit dem Ziel der Entwicklung gemeinsamer Lösungsansätze für das Supply Chain Management (Lambert und Schwieterman 2012, 347).

2.3.5 Entwicklung der Produkt- und Dienstleistungsvereinbarungen

Während für strategische Lieferanten individuelle Produkt- und Dienstleistungsvereinbarungen entwickelt werden, legen die Lieferantenteams der unterschiedlichen Segmente standardisierte Produkt- und Dienstleistungsvereinbarungen fest (Lambert und Schwieterman, 2012, S. 347). Die individuellen Verträge basieren auf den Vorgaben des strategischen Lieferantenteams und zielen auf gegenseitig vorteilhafte Konditionen sowie die Einsicht auf interne Prozesse und diesbezügliche Zusagen des Lieferanten ab. Besonders für strategisch wichtige Lieferanten sollten Vereinbarungen hinsichtlich einer Regelkommunikation und Verpflichtungen zu kontinuierlicher Verbesserung festgelegt werden. Des Weiteren sollten die wichtigsten Anforderungen an die Lieferanten ermittelt und während den Verhandlungen priorisiert werden (Lambert und Schwieterman 2012, 348).

Die Entwicklung der standardisierten Produkt- und Dienstleistungsvereinbarungen für Lieferanten der weiteren Segmente wird allein durch das Lieferantenteam des Käufers vorgenommen. Im Gegensatz zu den Individualverträgen stehen diese nicht zur Verhandlung und beinhalten nur die minimalen Anforderungen an Lieferanten (Lambert und Schwieterman 2012, 348).

Je nach Strategieansatz schlägt Kraljic (1983) unterschiedliche Handlung- und Verhandlungsziele hinsichtlich Einkaufsvolumen, Preis, Vertragsgestaltung, Einsatz neuer Lieferanten, Lagerbeständen, Eigenproduktion, Substitutionsprodukten, Wertanalyse und Logistik vor (vgl. Tabelle 6). Während die Ausbeutungs- und die ausgewogene Strategie keine besondere Beachtung mehr finden, wird für die Diversifizierungsstrategie zwischen kurz- und langfristigen Zielen unterschieden. Kurzfristig liegt der Fokus auf der Versorgungssicherheit, sodass hohe Preise akzeptiert und das gesamte Volumen für einen Lieferanten gebündelt werden sollte. Langfristig gilt es auf Multiple-Sourcing und

Ersatzmaterialien umzuschwenken sowie gegebenenfalls Kapazitäten zur Eigenfertigung aufzubauen (Kraljic 1983, 114-115).

	Ausbeutung	Ausgewogen	Diversifizierung
Einkaufsvolumen	Verteilen	Halten oder vorsichtig verteilen	Zentralisieren
Preis	Preis drücken	Opportunistisch verhandeln	Niedrig halten
Vertragsgestaltung	Gelegenheitseinkäufe	Verträge und Gelegenheitseinkäufe	Versorgung durch Rahmenverträge absichern
Einsatz neuer Lieferanten	Kontakt halten	Ausgewählte Lieferanten	Intensive Suche
Lagerbestand	Niedrig halten	Pufferbestände aufbauen	Sicherheitsbestände aufbauen
Eigenproduktion	Reduzieren oder auslagern	Individuelle Entscheidung	Aufstocken oder Beginnen
Substitutionsprodukte	Kontakt halten	Gelegenheitseinkäufe tätigen	Intensive Suche
Wertanalyse	Lieferanten zwingen	Individuelle Entscheidung	Eigenes Programm starten
Logistik	Kostenminimierung	Individuelle Optimierung	Sicherheitsbestand gewährleisten

Tabelle 6: Handlungs- und Verhandlungsziele der Beschaffungsstrategien (Kraljic 1983, 115)

Mit diesem vierten Schritt bieten sich dem Unternehmen verschiedene Möglichkeiten zur Gestaltung der unterschiedlichen Lieferantenbeziehungen. Diese Strategien lassen sich anhand der Matrizen in Portfolios zusammenfassen und bieten eine Basis zur Entscheidungsfindung für das hohe Management (Kraljic 1983, 114).

Bensaou (1999) stellt zur Auswahl des optimalen Managementansatzes für die in der Lieferantensegmentierung (vgl. Kapitel 2.3.1.2) identifizierten Beziehungen auf Basis seiner Studienergebnisse entwickelte Managementprofile vor (vgl. Abbildung 17). Diese Ansätze unterscheiden sich hinsichtlich der Intensität des Informationsaustausches, den Aufgaben der Akteure auf operativer Ebene sowie des sozialen Klimas zwischen den Partnern (Bensaou 1999, 39).

Managementprofil: Gefangener Käufer

Die technische Komplexität der dem gefangenen Käufer-Profil zugrunde liegenden Produkte erfordert ein hohes Maß an kontinuierlicher Kommunikation. Bensaou (1999) bezeichnet diese als Breitband-Kommunikation zwischen Design-, Fertigungs-, Qualitäts-, Beschaffungs- und Vertriebs-Abteilungen der beteiligten Unternehmen. Bei diesen Abläufen handelt es sich um steuerbare und abgesicherte Prozessabläufe. Die Aufgaben des operativen Managements sind dementsprechend strukturiert und vorhersehbar, erfordern jedoch einen hohen Ressourceneinsatz. Aufgrund des ungleichen Machtverhältnisses in diesen Beziehungen ist das soziale Klima als angespannt zu bezeichnen und durch mangelndes Vertrauen gekennzeichnet. In Bewertungen des Käufers fällt der Lieferant eher negativ auf, sodass der Käufer den Lieferanten durch Ausbildung und technische Hilfestellungen zu unterstützen versucht (Bensaou 1999, 41-42).



Abbildung 17: Managementansätze für Beziehungsarten nach (Bensaou 1999, 39)

Managementprofil: Marktaustausch

Im Marktaustausch-Profil findet der Informationsaustausch vorrangig während der Vertragsverhandlungen statt und ist aufgrund des hohen Standardisierungsgrades der Produkte meist auf die Festlegung von Logistik- und Qualitätskennzahlen beschränkt. Dementsprechend gering fällt der Aufwand im operativen Management aus. Aufgaben beschränken sich auf routinierte Verwaltungsaktivitäten, Lieferantenbesuche treten selten oder nur in Problemfällen auf. Hinsichtlich des sozialen Klimas bestehen zwar keine Vertrauensverhältnisse, Kooperationen oder gemeinsame Projekte. Dennoch liegen beidseitig ein fairer Umgang und Bemühungen zum Einhalten der Vertragsbedingungen vor, woraus ein positives Klima resultiert (Bensaou 1999, 41).

Managementprofil: Gefangener Lieferant

Zum Management im Profil des gefangenen Lieferanten bedarf es nur eines geringen Informationsaustausches. Im Vordergrund stehen koordinative Aufgaben. Auf Seiten des Käufers werden im operativen Management lediglich Vertragsverhandlungen und Lieferantenüberwachungen vorgenommen, während der Lieferant durchaus Besuche beim

Käufer vornimmt. Hinsichtlich des sozialen Klimas liegt ein hohes gegenseitiges Vertrauen vor. Daraus resultieren jedoch nicht zwangsläufig gemeinsame Projekte oder Entwicklungen zu strategischen Partnerschaften (Bensaou 1999, 42).

Managementprofil: Strategische Partnerschaft

Mit der strategischen Partnerschaft entsteht ein intensiver Informationsaustausch auf Basis regelmäßiger Berichte, abgestimmter Prozesse und EDV-Systeme (direkte EDI-Anbindungen) sowie direkter Ansprechpartner. So werden beispielsweise Ingenieure des Lieferanten oftmals in Prozesse oder gar in Arbeitsteams des Käufers integriert. Aufgrund der Volatilität zugrundeliegender Design- und Technologiebasen stehen Manager im operativen Bereich vor ständig neuen, teils schwer zu definierenden Herausforderungen. Im Fokus des operativen Managements stehen gemeinsame Verbesserungen und langfristige Planungen der gemeinsamen Partnerschaft (Bensaou 1999, 42).

Das aus diesen Gegebenheiten resultierende Klima basiert auf gegenseitigem Vertrauen und intensiver Zusammenarbeit. Dies spiegelt sich beispielsweise in der Einbindung von Lieferanten in Planungsprozesse während früher Entwicklungsphasen und im Teilen von Produkt- und Prozesswissen wider. Dennoch kann es auch zu Spannungen im Hinblick auf Preisstrukturen, Qualitätsanforderungen und Logistikprozesse kommen, welche jedoch meist durch Zusammenarbeit anstelle von Konfrontation gelöst werden können (Bensaou 1999, 42).

Olsen und Ellram (1997) bieten ebenfalls Umsetzungspläne auf Basis der Ergebnisse der Lieferantensegmentierung (vgl. Kapitel 2.3.1.3) an. Diese basieren auf den ersten beiden Schritten zur Klassifizierung von Beschaffungsobjekten und der Analyse von Lieferantenbeziehungen. Ziel ist die Unterstützung des Wechsels von aktuellen zu angestrebten Lieferantenbeziehungen (Olsen und Ellram 1997, 108). Hierzu werden für die in der Lieferantensegmentierung entwickelten Klassifizierungen jeweils passende Strategien angeboten. Es ergeben sich acht teilweise zusammengefasste Managementansätze, die im Folgenden vorgestellt werden.

(Mittel)Hohe Lieferantenattraktivität – geringe Belastbarkeit der Beziehung

Diese Kategorie ergibt sich aus den Zellen eins, zwei und vier (vgl. Abbildung 15) und ist aufgrund der vorhandenen Lieferantenattraktivität erstrebenswert. Je nach Beschaffungskategorie werden im Folgenden unterschiedliche Strategien empfohlen (Olsen und Ellram 1997, 108).

Strategisch wichtige Objekte und/oder komplexe Beschaffungssituation

Wurden die Beschaffungsobjekte im ersten Schritt als strategisch wichtig und/oder wurde die Beschaffungssituation als komplex eingestuft, so sollte die schwache Beziehung zwischen attraktivem Lieferanten und Käufer gestärkt werden. Verbesserungsmöglichkeiten liegen in einer Intensivierung der Kommunikation, der Erhöhung des Beschaffungsvolumens vom besagten Lieferanten und der Kooperation hinsichtlich Produktentwicklungen oder Wertstromanalysen (Olsen und Ellram 1997, 108).

Unkritische Kategorie und Hebelkategorie

Im Falle von unkritischen oder Hebelobjekten bietet sich eine Stärkung der Beziehung zu attraktiven Lieferanten an, insofern dieser Schritt keine wesentlichen Ressourcen binden sollte. Dies kann beispielsweise durch die Erhöhung des Beschaffungsvolumens geschehen (Olsen und Ellram 1997, 108).

(Mittel)Hohe Lieferantenattraktivität – hohe Belastbarkeit der Beziehung

In den Zellen drei, fünf und sechs liegen attraktive Lieferanten, zu denen der Käufer bereits eine starke Beziehung hat (vgl. Abbildung 15). Somit liegt der Fokus für *alle Beschaffungskategorien* auf dem Erhalt dieses Niveaus durch beispielsweise Ressourcenallokation in wichtigen Geschäftsprozessen. Dennoch lässt sich noch eine weitere Unterscheidung für gemäßigt attraktive Lieferanten vornehmen (Olsen und Ellram 1997, 108).

Unkritische Kategorie und Hebelkategorie

Der Vorteil eines engen Käufer-Lieferantenverhältnisses für unkritische Objekte oder Hebelobjekte gegenüber den anderen Kategorien ist verhältnismäßig gering. Liegen die Lieferanten im Bereich der Zellen fünf oder sechs (vgl. Abbildung 15), kann die Effizienz zur Steuerung der Beziehung beispielsweise durch Rahmenverträge und Aufwandsreduzierung gesteigert werden. Ein möglicher Verlust der Bindung ist hierbei in Kauf zu nehmen (Olsen und Ellram 1997, 108).

Geringe Lieferantenattraktivität

Wird nach Auswertung aller Faktoren die Attraktivität des Lieferanten als gering bewertet (Zellen sieben, acht und neun; vgl. Abbildung 15), muss eine Entscheidung zwischen Lieferantenentwicklung und -wechsel getroffen werden. Hierzu wird neben der Betrachtung der strategischen Bedeutung von Beschaffungsobjekten und dem vorliegenden Verhältnis zwischen Käufer und Lieferant nochmals das Kriterium der Positionierung in der Supply Chain analysiert (Olsen und Ellram 1997, 108-109).

Lieferant ist Partner anderer Lieferanten oder Kunden

Gegebenenfalls stellt der Lieferant einen wichtigen Partner für andere Lieferanten oder Kunden in der Lieferkette dar. Ist dies der Fall, sollte der Lieferant trotz seiner geringen Attraktivität gehalten werden. Die Attraktivität kann beispielsweise durch die Gestaltung von Rahmenverträgen oder das Outsourcing des gesamten Beschaffungsvorgangs erhöht werden (Olsen und Ellram 1997, 108).

Strategisch wichtige Objekte und/oder komplexe Beschaffungssituation

Für strategisch wichtige Objekte und komplexe Beschaffungssituationen liegt der Fokus auf der Sicherung der Lieferungen beziehungsweise der Suche nach Substitutionsmöglichkeiten. Mit zunehmender Stärke der vorhandenen Beziehung liegt es nahe, den Lieferanten zu entwickeln. Dies bedeutet weniger Aufwand und birgt weniger Risiken als einen neuen Lieferanten auszuwählen und die Beziehung aufzubauen (Olsen und Ellram 1997, 108-109).

Diskrepanz zwischen Ressourcenallokation und Lieferantenattraktivität

Stehen die aufgewandten Ressourcen in unpassendem Verhältnis zur Lieferantenattraktivität beziehungsweise zur Ausprägung der Beziehung, sollte das Unternehmen Anpassungen hinsichtlich seiner Ressourcenverteilungen vornehmen. Hierzu fassen Olsen und Ellram (1997) wiederum drei Gruppen zusammen und bieten jeweils Umsetzungspläne an (Olsen und Ellram 1997, 109).

Stärkung der Lieferantenbeziehung

Generell erscheint die Stärkung eher schwacher Beziehungen zu attraktiven Lieferanten (Felder eins, zwei, vier; vgl. Abbildung 15) für alle Beschaffungskategorien sinnvoll. Dementsprechend sollten Investitionen in die Beziehung langfristig ausgerichtet sein, da der Aufbau einer starken Partnerschaft zeitaufwändig ist. Um kurzfristig Verbesserungen zu erzielen, sollte außerdem der Informationsaustausch optimiert werden (Olsen und Ellram 1997, 109).

Erhöhung der Lieferantenattraktivität

Erscheint die Attraktivität eines Lieferanten als zu gering (vgl. Felder sieben, acht, neun in Abbildung 15) oder stimmen die Leistungen nicht mit den Erwartungen überein, kann der Käufer entweder den Lieferanten wechseln oder ihn entwickeln. Die Lieferantenentwicklung stellt hierbei einen langfristigen Ansatz dar, während der Wechsel bei entsprechend schlechten Bewertungen hinsichtlich der Kriterien zeitnah vollzogen werden sollte. In jedem Fall entsteht ein hoher Ressourcenaufwand, der sich jedoch im Erfolgsfall rentiert (Olsen und Ellram 1997, 109).

Reduktion der Ressourcenallokation

Vorgehensmodelle zur Verringerung der Ressourcenbindung betreffen alle Kategorien der Abbildung 15. Die Ausrichtung dieser Strategie ist mittelfristig und beginnt mit der Identifikation von vorhandenen Beziehungen, in denen ein großes Potenzial zur Reduktion gebundener Ressourcen vorliegt. Werden diese freigesetzt, können sie zur Umsetzung der anderen entwickelten Strategiekonzepte eingesetzt werden (Olsen und Ellram 1997, 109).

2.3.6 Umsetzung der Produkt- und Dienstleistungsvereinbarungen

Zur Einführung und Umsetzung der vorgenommenen Vereinbarungen werden regelmäßige Planungstermine zwischen strategischen Lieferanten und dem Lieferantenteam auf Herstellerseite durchgeführt. Hierbei bildet das Lieferantenteam die Schnittstelle zu den Management-Teams der weiteren Supply Chain Management-Prozesse (Lambert und Schwieterman 2012, 348-349).

Aufgabe ist es, die Ergebnisse der individuellen Verträge in die betroffenen Prozesse zu implementieren. Des Weiteren werden die Fortschritte und Ergebnisse der Umsetzung verfolgt und regelmäßig gemeinsam mit Lieferanten analysiert (Lambert und Schwieterman 2012, 348-349).

2.3.7 Erfolgsmessung

Auf Basis des vom strategischen Lieferantenteam entwickelten Kennzahlensystems wird vom operativen Team die Erfolgsmessung vorgenommen. Hierzu werden die Werte der festgelegten Kennzahlen ermittelt, ausgewertet und die entsprechenden Kostenberichte erstellt. Somit kann der Nutzen jeder einzelnen Lieferantenbeziehung bewertet und dem Management für Entscheidungsfindungen zur Verfügung gestellt werden (Lambert und Schwieterman 2012, 349).

Im folgenden Kapitel wird die Bedeutung der partnerschaftlichen Zusammenarbeit in Supply Chains mit dem Fokus auf Lieferantenmanagement erläutert. Weiterer Inhalt ist die Vorstellung eines Konzeptes zur Initiierung oder Verbesserung strategischer Partnerschaften sowie zur Schaffung einer verbesserten Ausgangsposition eines Käufers gegenüber einem mächtigeren Lieferanten.

2.4 Partnerschaftliche Zusammenarbeit

Partnerschaften zu schaffen und zu pflegen erfordert intensive Kommunikation, Koordination und die Bereitschaft zur Risikoteilung. Somit stellen Partnerschaften einen erheblichen Ressourcen- und Kostenaufwand dar und sollten nur in Erwägung gezogen werden, wenn sich ein signifikanter Vorteil gegenüber weniger engen Kooperationsformen ergibt (Lambert und Knemeyer 2004, 116). Entsprechende Modelle zur Identifikation eines partnerschaftswürdigen Lieferanten wurden in Kapitel 2.3 vorgestellt.

Sind die strategisch wichtigen Lieferanten identifiziert, werden auf partnerschaftlicher Basis individuelle Produkt- und Dienstleistungsvereinbarungen zwischen diesen Lieferanten und dem Käufer ausgehandelt (vgl. Kapitel 2.3.5). Jedoch liegen oftmals unterschiedliche Vorstellungen von Partnerschaft sowie nicht klar definierte und kommunizierte Erwartungen an den Geschäftspartner vor (Lambert und Knemeyer 2004, 116). Um eine derartige Fehlkommunikation, in deren Folge Verhandlungen oder gesamte strategische Partnerschaften scheitern können, zu verhindern, schlagen (Lambert und Knemeyer 2004) ein Partnerschaftsmodell vor. Dieses wird im Kapitel 2.4.2 vorgestellt.

Des Weiteren kann die Situation eintreten, dass ein Hersteller einem Lieferanten gegenüber in einem Abhängigkeitsverhältnis steht oder dort hineingerät (Schiele 2012, 44) (Schiele, Calvi und Gibbert 2012, 1178-1179) (Bensaou 1999, 40). Von Bensaou (1999) als das Szenario des „gefangenen Käufers“ bezeichnet (vgl. Kapitel 2.3.1.2), ist der Hersteller aufgrund einer (produktseitigen) Abhängigkeit der überlegenen Verhandlungsmacht des Lieferanten ausgeliefert (Bensaou 1999, 40).

Ebenso wie Hersteller im Zuge des Lieferantenmanagements ihre Lieferanten segmentieren (vgl. Kapitel 2.2.1), klassifizieren Lieferanten ihre Kunden nach strategischer Wichtigkeit, Attraktivität, Servicekosten und der Wertigkeit der Beziehung (Nollet, Rebolledo und Popel 2012, 1187) (Eng 2004, 50-51; 63). Kommt es beispielsweise zu Engpässen auf Seiten des Lieferanten, besteht für den Hersteller die Gefahr von Lieferausfällen, sollte dieser nicht zu dem Kreis attraktiver beziehungsweise bedeutender Abnehmer des Lieferanten gehören (Schiele, Calvi und Gibbert 2012, 1179). In diesem Zusammenhang betonen Mortensen, Freytag und Arlbjorn (2008), dass Attraktivitätserhöhungen gegenüber Geschäftspartnern in

erhöhter Loyalität und Leistungssteigerungen resultieren können (Mortensen, Freytag und Arlbjorn 2008, 801-802) (Christiansen und Maltz 2002, 179).

Ebenso zeigt A. Becker (2005) in seiner Studie, dass mangelnde Motivation von Mitarbeitern, vor allem auf Seiten von Lieferanten, Geschäftsbeziehungen negativ beeinflussen können (A. Becker 2005, 178-180). Schiele, Calvi und Gibbert (2012) deuten an, dass Lieferanten mindestens ihr die Intensität ihres Engagements reduzieren, sollten sich ihre Erwartungen an die Beziehung langfristig nicht erfüllen (Schiele, Calvi und Gibbert 2012, 1181).

Vor dem Hintergrund der Problemstellung erscheinen daher Konzepte, die Beziehungen aus der Perspektive eines (dem Abnehmer gegenüber übermächtigen) Lieferanten betrachten, beachtenswert. Maßnahmen und Vorgehen, die Hersteller in der genannten Situation vornehmen können, werden in Kapitel 2.4.1 aufgezeigt.

2.4.1 Lieferantenzufriedenheit und bevorzugter Kundenstatus

Schiele (2012) stellt in seiner Studie fest, dass sich der Status eines bevorzugten Kunden positiv auf die Performance in Kunden-Lieferanten-Beziehungen auswirken kann (Schiele 2012, 44, 49). Das in diesem Zusammenhang entwickelte Modell bezieht sich in erster Linie auf die Identifikation strategisch wichtiger und innovativer Lieferanten, mit denen ein Hersteller eine enge Zusammenarbeit hinsichtlich Entwicklungsprojekten anstrebt (Schiele 2012, 47). Gleichzeitig betont er die Wichtigkeit beziehungsweise Übertragbarkeit für und auf weitere Supply Chain Aktivitäten (Schiele 2012, 49).

Kategorisierung nach Kundenstatus

Zur Segmentierung der bereits als strategisch wichtig identifizierten Lieferanten werden zunächst Kriterien vorgestellt. Mit diesen Kriterien können wichtige Lieferanten auf Basis der Bedeutung des eigenen Unternehmens für die Lieferanten klassifiziert werden. Im Anschluss wird anhand der Einordnungen ein Portfoliomodell erstellt, aus dessen Kategorien vier unterschiedliche Strategieansätze resultieren (Schiele 2012, 47).

Als Kriterien zur Identifikation der strategischen Wichtigkeit des eigenen Unternehmens für relevante Lieferanten bieten sich

- technische und strategische Bedeutung des Herstellers für den Lieferanten,
- kommerzielle Wichtigkeit hinsichtlich des Beschaffungsvolumens des Herstellers,
- übereinstimmende Werte und Firmenkultur,
- Verhalten des Lieferanten gegenüber dem Hersteller in der Vergangenheit und
- Key Account Status

an. Auf Basis dieser Kriterien kann die Position des Unternehmens gegenüber Lieferanten festgelegt und in einem zweiten Schritt die entsprechenden Lieferanten in ein Portfoliomodell eingeordnet werden (Schiele 2012, 48).

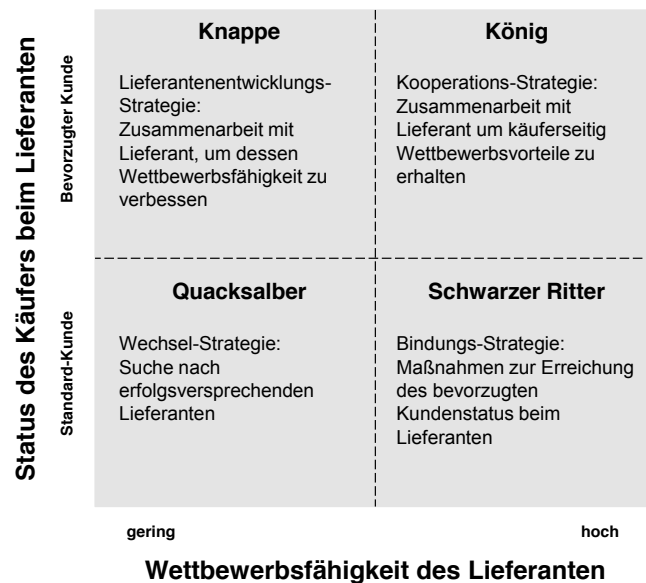


Abbildung 18: Portfoliomodell nach Kundenstatus (Schiele 2012, 48)

Im Portfoliomodell werden bedeutsame Lieferanten, die den Hersteller ebenfalls als wichtig betrachten beziehungsweise ihm einen hohen Kundenstatus zugewiesen haben, unter „bevorzugter Kunde“ eingeordnet. Liegt dieser Status für den Hersteller nicht vor, so wird der Lieferant unter „Standardkunde“ kategorisiert. Zur weiteren Kategorisierung werden die Lieferanten hinsichtlich ihrer Wettbewerbsfähigkeit bewertet (vgl. Abbildung 18). Es ergeben sich die Kategorien „König“, „Knappe“, „Schwarzer Ritter“ sowie „Quacksalber“ (Schiele 2012, 48).

Kategorie König

Bietet ein stark wettbewerbsfähiger Lieferant dem Hersteller einen bevorzugten Kundenstatus, so bezeichnet Schiele (2012) den Kunden in diesem Szenario als „König“. Das Verhältnis der Unternehmen kann in diesem Fall als partnerschaftlich beschrieben werden und beinhaltet eine hohe, gegenseitige Prozessintegration. Um die Partnerschaft weiter zu fördern erscheint es sinnvoll, Mitarbeiter mit direktem Kontakt zu Lieferanten hinsichtlich eines befürwortenden Umgangs mit diesen zu schulen. Weitere Maßnahmen zur Intensivierung der Beziehung stellen funktionsübergreifende Workshops (vgl. Kapitel 2.3.4 und das folgende Kapitel 2.4.2) zur Identifikation von Optimierungspotenzial dar (Schiele 2012, 48).

Kategorie Knappe

Liegt die Situation vor, dass ein nur gering wettbewerbsfähiger Lieferant dem Hersteller einen bevorzugten Kundenstatus gewährt und dem Hersteller keine alternativen (leistungsfähigeren) Lieferanten zur Verfügung stehen, wird der Lieferant als „Knappe“ bezeichnet. Um dem Lieferanten zu hoher Wettbewerbsfähigkeit (im Sinne eines „Ritters“) zu verhelfen beruht die Namensgebung auf der herstellerseitigen Notwendigkeit und den Aktivitäten zur Entwicklung des Lieferanten. Dies erscheint gegenüber der Alternative, den bevorzugten Kundenstatus bei einem stark wettbewerbsfähigen Lieferanten zu erreichen, sinnvoll (Schiele 2012, 49).

Kategorie schwarzer Ritter

Verwehrt ein wettbewerbsstarker Lieferant dem Hersteller den bevorzugten Kundenstatus und verfügt gegebenenfalls über strategische Partnerschaften mit Konkurrenten, werden diese aufgrund des entstehenden hohen Risikos im Wettbewerb als „schwarze Ritter“ bezeichnet. In diesem Fall sollte intensiv nach Ausweichmöglichkeiten gesucht werden. Diese bieten beispielsweise Sublieferanten, die in die Kategorie „Knappe“ eingeteilt werden können (Schiele 2012, 49).

Bestehen keine Alternativen, schlägt Schiele (2012) Maßnahmen zur Erhöhung der eigenen Attraktivität gegenüber dem Lieferanten vor. Hierzu bietet sich eine Verbesserung der Wertigkeit der Beziehung durch die Ausweitung des Beschaffungsvolumens sowie die Senkung von Kosten auf Seiten des Lieferanten durch Prozessverschlinkungen beziehungsweise -verknüpfungen an. Dies kann durch die Verbesserung vom Zugang zu Informationen und Mitarbeitern für den Lieferanten geschehen (Moody 1992, 53-55) (Schiele 2012, 49).

Auch die Schaffung eines positiven Arbeitsklimas durch Maßnahmen wie gemeinsame Qualitätsinitiativen, Lieferantenentwicklungsprogramme, gemeinsame Produktionsplanung, abgestimmte Prozesse sowie ein transparentes Vorgehen hinsichtlich Entscheidungsfindungen stellen Möglichkeiten zur Attraktivitätserhöhung dar. Ebenfalls positiv kann sich eine gemeinsame strategische Ausrichtung mittels abgestimmter Roadmaps auswirken (Moody 1992, 53-55) (Schiele 2012, 49).

Ein strukturiertes Vorgehensmodell zur Erreichung und Haltung des Status eines bevorzugten Kunden, welches an dieser Stelle eingeordnet werden kann, stellen Nollet, Rebolledo und Popel (2012) vor (vgl. Abbildung 19). Das Modell beinhaltet vier Schritte und zielt auf die Erreichung der Aufmerksamkeit des Lieferanten sowie dessen Zufriedenstellung durch die Leistung eines Wertbeitrags ab (Nollet, Rebolledo und Popel 2012, 1187).

1. Anfängliche Attraktivität

Um eine Geschäftsbeziehung mit einem wettbewerbsfähigen Lieferanten einzugehen, benötigt der Käufer ein gewisses Maß an Attraktivität. Nollet, Rebolledo und Popel (2012) fassen als Faktoren der Kundenattraktivität die von Fiocca (1982) ermittelten Faktoren Marktanteile des Kunden, Wachstum und Einfluss auf den Markt sowie finanzielle, technologische und soziopolitische Faktoren zusammen (Fiocca 1982, 56-57). Auch geografische Nähe und Reputation (Pardo, et al. 2006, 1361), glaubwürdige und reizvolle Angebote (Ramsay und Wagner 2009, 129) beeinflussen die Attraktivität eines Käufers (Nollet, Rebolledo und Popel 2012, 1188).

Im ersten Schritt gilt es außerdem die genauen Erwartungen des Lieferanten an einen guten Kunden zu ermitteln. Dies betrifft die Wertschöpfung sowie Ziele und kann beispielsweise durch Gespräche hinsichtlich gemeinsamer Geschäftsideen geschehen. Ramsay und Wagner (2009) nennen hohe Gewinne durch Einhaltung der Preisvorstellungen beziehungsweise hohes Einkaufsvolumen als Interessen des Lieferanten. Auch die Wahrung seiner Autonomie, Reputation, Vertrauenswürdigkeit und Ehrlichkeit des Käufers, rechtzeitiger Informationsaustausch sowie effektive und harmonische Beziehungen zwischen den

Mitarbeitern stellen Interessen des Lieferanten dar (Ramsay und Wagner 2009, 129) (Nollet, Rebolledo und Popel 2012, 1189). Sind die Anforderungen und Interessen ermittelt, sollte das Auftreten gegenüber dem Lieferanten entsprechend ausgerichtet werden (Nollet, Rebolledo und Popel 2012, 1188-1189).

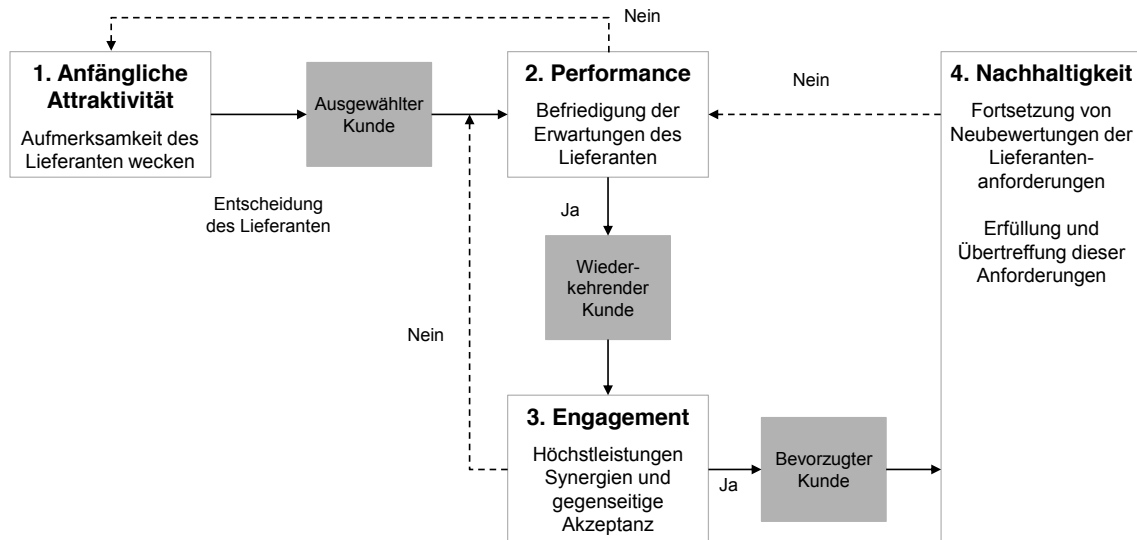


Abbildung 19: Erreichung des bevorzugten Kundenstatus (Nollet, Rebolledo und Popel 2012, 1188)

2. Performance

Um die Erwartungen von Lieferanten an eine Beziehung erfüllen und dessen Verhalten einschätzen zu können, müssen die Erwartungen ermittelt werden (vgl. Schritt 1: Anfängliche Attraktivität). In jedem Fall wird jedoch eine hohe Leistung des Käufers den Lieferanten zufriedenstellen, die durch die entsprechenden Erwartungen definiert wird (Nollet, Rebolledo und Popel 2012, 1189).

Möglichst hohes Abnahmenvolumen bestellen, ohne zu feilschen
Pünktliche Bezahlung
Betonung von fairer Behandlung
Erfüllung aller Vertragsvereinbarungen ohne Konflikte zu provozieren
Signalisierung von Vertraulichkeit zur Annäherung an den Lieferanten
Demonstration von fairem Verhalten
Ermöglichung vollständiger Transparenz hinsichtlich Lagerbeständen für Lieferanten
Direkter Mitarbeiterkontakt auf Seiten des Lieferanten und des Käufers
Bereitschaft zum Austausch relevanter Informationen
Einsatz der besten Mitarbeiter um den Erfolg zu sichern und den Lieferanten zu beeindrucken
Einsatz von Einkäufern mit technischen Kenntnissen um die Kommunikation einfach und effektiv zu gestalten

Tabelle 7: Schritte zur Performancesteigerung (Nollet, Rebolledo and Popel 2012, 1190)

Essig und Amann (2009) nennen als operative Leistungsfaktoren, die für Lieferanten eine hohe Relevanz haben, die Bedingungen und das Vorgehen bezüglich Bestell-, Liefer-, und Zahlungsvorgängen (Essig und Amann 2009, 106-108). Des Weiteren nennen Ulaga und Eggert (2006) hohe Produktqualität, Lieferleistung, Service, persönlicher Umgang, Wissen sowie die Markteinführungszeit als kundenseitig wichtige Faktoren (Ulaga und Eggert 2006, 122-123). Übertragen auf den Lieferanten erscheint die Schaffung langfristiger Werte durch Wissen, Reputation, Innovation und Marktzugang reizvoll (Nollet, Rebolledo und Popel 2012, 1189). Mögliche Schritte zur Leistungsverbesserung des Kunden sind in Tabelle 7 vorgestellt. Diese Schritte zielen auf die Erhöhung der Attraktivität gegenüber dem Lieferanten ab.

3. Engagement

Entsteht dem Lieferanten kein Nutzen durch die eingegangene Beziehung mit dem Käufer, wird diesem ohne weitere Bemühungen kein bevorzugter Kundenstatus zuteilwerden. Dementsprechend muss der Käufer seine Bemühungen merklich auf die Befriedigung der Lieferantenanforderungen ausrichten, sodass dieser Verbesserungen wahrnimmt (Nollet, Rebolledo und Popel 2012, 1190).

Absicherung der operativen Qualität

Standardisierung und Vereinfachung von Supply Chain-Aktivitäten

Neubewertung von Prozessen um kreative Problemlösungen zu ermöglichen

Bewertung des Potenzials von umgekehrtem Marketing mit entsprechenden Lieferanten

Schaffung von Relationalwerten

Motivation des Lieferanten zur Investition in die Beziehung

Sparsame Investition in die Beziehung

Motivation des Lieferanten zur Vornahme von Produktanpassungen den Anforderungen des Käufers entsprechend

Anpassung von Endprodukten hinsichtlich Produkten des Lieferanten um die Geschäftsbeziehung intensivieren zu können

Information des Lieferanten über Innovationen, Marktentwicklung usw.

Einbindung in Anlässe, die eine hohe Bedeutung für den Lieferanten haben (nachhaltige Entwicklung, ethische Beschaffung)

Initiierung gemeinsamer Projekte

Planung gemeinsamer Aktivitäten

Räumliche Annäherung an den Lieferanten

Involvierung des Top-Managements in Problemlösungen sowie zum Aufbau und zur Pflege der Beziehung

Austausch von Performance-Bewertungen und -Kennzahlen mit dem Lieferanten

Gemeinsame Forschungsprojekte

Austausch von Mitarbeitern

Förderung von Austausch mit Partnerorganisationen, die Vorteile für den Lieferanten versprechen

Tabelle 8: Anreize für Lieferanteninvestitionen (Nollet, Rebolledo und Popel 2012, 1191)

Aufgrund der Höhe des oftmals nötigen Aufwands zur Schaffung von Kundenattraktivität beziehungsweise sichtbaren Verbesserungen sollte der Kunde die entstehenden Kosten mit dem erwarteten Nutzen nochmals abwägen. Hier sollte berücksichtigt werden, inwieweit der Lieferant Bereitschaft zu Investitionen in die Beziehung signalisiert. Ist der Lieferant

ebenfalls bereit zu investieren, so ist der Status des bevorzugten Kunden erreicht (Nollet, Rebolledo und Popel 2012, 1190). In Tabelle 8 werden Ansätze präsentiert, durch welche Lieferanten Anreize zur Investition in die Beziehung gegeben werden können.

4. Nachhaltigkeit

Ist der Status des bevorzugten Kunden erreicht, entsteht eine gegenseitige Abhängigkeit zwischen Lieferant und Käufer. Der Lieferant wird von weiteren Kunden ähnliche Leistungen einfordern und sich dem bevorzugten Kunden loyal gegenüber verhalten. Nichtsdestotrotz müssen die hohen Leistungen aufrechterhalten werden, da die Konkurrenzsituation um den bevorzugten Kundenstatus weiterhin besteht und der Lieferant entsprechend der Leistung auswählt (Lindwall, et al. 2010, 5) (Nollet, Rebolledo und Popel 2012, 1190-1191).

Es liegt aus Sicht des Käufers nahe, den Fokus kontinuierlich auf die Erfüllung der sich gegebenenfalls ändernden Lieferantenerwartungen zu legen. Um den entstandenen Vorteil des bestehenden Kundenstatus zu nutzen, sollten beispielsweise besonders kompetente und motivierte Teams in gemeinsamen Projekten eingesetzt werden. Ebenfalls sinnvoll erscheinen regelmäßige (Neu-)Bewertungen von gemeinsamen Zielen und Weiterentwicklungen der Projekte und Prozesse. Somit kann die Intensität der Beziehung erhöht werden (Nollet, Rebolledo und Popel 2012, 1191).

Kategorie Quacksalber

Ein Lieferant, der dem Hersteller keinen bevorzugten Kundenstatus gewährt, jedoch über keine nennenswerten Wettbewerbsvorteile verfügt, wird als „Quacksalber“ bezeichnet. Werden von Lieferanten dieser Kategorie bedeutende Teile für die Produktion bezogen, ist ein Lieferantenwechsel ratsam (Schiele 2012, 49).

2.4.2 Partnerschaftsmodell

Mit Hilfe des Modells von Lambert und Knemeyer (2004) können die Supply Chain-Manager von Lieferanten und Käufern jeweils die Bedeutung einer gemeinsamen Beziehung sowie die daran geknüpften Erwartungen für ihr Unternehmen ermitteln. Diese Einschätzungen werden den Verhandlungspartnern offengelegt, um Missverständnisse und Fehlinterpretationen zu vermeiden. Des Weiteren bietet das Modell die Möglichkeit, hemmende und fördernde Faktoren der Partnerschaft zu identifizieren sowie die relevanten Aktivitäten und Prozesse zur Kooperation festzulegen (Lambert und Knemeyer 2004, 114-117).

Voraussetzungen und Vorbereitungen

Um den Supply Chain Managern eines als strategisch bedeutsam identifizierten Lieferanten und beispielsweise dem Lieferantenmanagementteam des Käufers (vgl. Kapitel 2.3.4) die optimalen Verhandlungsbedingungen zu bieten, muss ein entsprechendes Meeting genau geplant und organisiert werden. Aufgabe der Organisatoren ist es, einen neutralen Veranstaltungsort zu finden. Zur Moderation der Veranstaltung sollte ein ebenfalls neutraler, keiner der beteiligten Firmen angehöriger Diskussionsleiter engagiert werden. Somit wird sichergestellt, dass sich keiner der Teilnehmer übervorteilt fühlt (Lambert und Knemeyer 2004, 117).

Für die Durchführung der Verhandlungen schlagen Lambert und Knemeyer (2004) einen Zeitraum von anderthalb Tagen vor. Funktionsübergreifende Teams beider Firmen setzen sich aus hohem als auch operativem Management sowie Mitarbeitern von Personal-, Finanz- und Marketingabteilungen zusammen (vgl. Kapitel 2.3.4). Dementsprechend stellt die Festlegung eines passenden Termins eine weitere Herausforderung für die Organisation dar (Lambert und Knemeyer 2004, 117).

Sind die entsprechenden Vorbereitungen getroffen, können die Verhandlungen beginnen. Das Modell setzt sich aus drei Teilschritten zusammen. Begonnen wird mit der Identifikation der Erwartungen und der Treiber an eine Partnerschaft beider Unternehmen. Ziel des zweiten Schrittes ist die Identifikation von gemeinsamen Werten, Zielen und Ähnlichkeiten in der Firmenkultur. Mit dem dritten Schritt werden Ziele der Partnerschaft festgelegt, Managementansätze ausgewählt und eine Zeitplanung zur Umsetzung der Ziele vereinbart (Lambert und Knemeyer 2004, 117-122).

1. Identifikation und Vergleich der Erwartungen an die Partnerschaft

Nach einer gegenseitigen Vorstellung sowie der Erklärung des Ablaufes werden die Teams zur Klärung der Erwartungen an eine mögliche Partnerschaft ihrer Firmenzugehörigkeit entsprechend aufgeteilt. In den Teams wird nun möglichst offen besprochen, welches die Gründe für eine Partnerschaft darstellen und welche Vorteile sich daraus für das eigene Unternehmen ergeben. (Lambert und Knemeyer 2004) bieten mit Vermögenswerten und Kosteneffizienz, Verbesserung des Kundendienstes, Verbesserung des Marketings sowie Gewinnsteigerung beziehungsweise Stabilisierung vier Kategorien zur Einteilung der Begründungen an (Lambert und Knemeyer 2004, 117).

Während dieses Schrittes liegt die Herausforderung in der exakten Definition der Erwartungen. Ungefähre Angaben eines Zieles reichen nicht aus. Stattdessen sollten feste Zielwerte, nach Möglichkeit auf Kennzahlenbasis, festgelegt werden (Lambert und Knemeyer 2004, 117).

Sind die Erwartungen exakt definiert und festgehalten, bewertet das Team die Wahrscheinlichkeit der Erfüllung der Erwartungen je Kategorie von eins (absolut unwahrscheinlich) bis fünf (sicher). Sollte sich ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil durch die Erfüllung der Erwartung geben, kann dieser Aspekt mit sechs Punkten bewertet werden. Aufsummiert ergibt sich ein maximaler Wert von 24 Punkten. Dieser Wert stellt die Wichtigkeit der Partnerschaft für das jeweilige Unternehmen dar und wird im Folgenden dem anderen Team präsentiert (Lambert und Knemeyer 2004, 117-118).

Bei der gegenseitigen Vorstellung der Erwartungen und Bewertungen ist es wichtig, dass beide Teams sämtliche Faktoren und Beweggründe des anderen Teams vollständig erfassen und hinterfragen. Sollten unterschiedliche Auffassungen bezüglich Erwartungen vorliegen und nicht geklärt werden, birgt dies ein Risiko hinsichtlich der Partnerschaft bis hin zu deren Scheitern (Lambert und Knemeyer 2004, 118).

2. Identifikation förderlicher Gemeinsamkeiten

Sind alle Unklarheiten bezüglich der individuellen Beweggründe für und Erwartungen an eine Partnerschaft geklärt, werden im zweiten Schritt Gemeinsamkeiten gesucht, die eine

partnerschaftliche Zusammenarbeit fördern. Die wichtigsten Faktoren stellen hierbei Unternehmenskultur, Managementphilosophie, Bereitschaft zur partnerschaftlichen Ausrichtung und Gleichstellung dar und werden ebenfalls mit Punkten von eins bis fünf bewertet. Weitere Gemeinsamkeiten lassen sich in gemeinsamen Wettberbern, räumlicher Nähe, Potenzial für Exklusivgeschäfte, bereits vorhandenen Kooperationen und gemeinsamen Endkunden finden. Ergeben sich Vorteile für eine Partnerschaft aus einem dieser Aspekte, so kann hierfür ein zusätzlicher Punkt vergeben werden. Maximal können somit 25 Punkte bezüglich vorhandener Gemeinsamkeiten erreicht werden (Lambert und Knemeyer 2004, 118-119).

Hinsichtlich der Faktoren Unternehmenskultur und Managementphilosophie sollte weniger nach Gemeinsamkeiten in den beiden Firmen gesucht werden. Wichtiger ist die Identifikation von Unterschieden, aus denen sich Probleme in der Kooperation ergeben könnten. Als ein Beispiel lassen sich die hierarchische Struktur sowie das Vorgehen des Managements hinsichtlich Entscheidungsfindungen nennen. Kontinuierliche Verbesserungsprogramme und der Umgang mit Mitarbeitern stellen weitere Beispiele dieser Dimensionen dar (Lambert und Knemeyer 2004, 118-119).

Bezüglich des Faktors Gleichstellung werden beispielsweise die Wettbewerbsposition oder die Reputation der Marke verglichen (vgl. Kapitel 2.3.2). Eine Bereitschaft zur partnerschaftlichen Ausrichtung bezüglich gemeinsamer Absichten und Perspektiven ist absolut notwendig. Ohne das Respektieren der Partnerschaft, auch im Falle finanzieller Schwierigkeiten, kann diese nicht existieren (Lambert und Knemeyer 2004, 119).

		Streben des Unternehmens nach der Partnerschaft		
		8-11	12-15	16-24
Einfachheit der Abstimmung zw. Unternehmen	16-25		Optimale Partnerschaft: Typ III (Geschäftspartner stellt Erweiterung der eigenen Fertigungsprozesse dar)	
	12-15	Optimale Partnerschaft: Typ I (Beschränkte Intensität)	Optimale Partnerschaft: Typ II (Erhöhte Prozessintegration)	
	8-11	Optimale Beziehung: keine Partnerschaft		

Abbildung 20: Matrix zur Ermittlung der Tendenz einer Partnerschaft (Lambert und Knemeyer 2004, 120)

Die Ergebnisse des ersten und zweiten Schrittes werden in eine Matrix zur Ermittlung der tendenziellen Ausrichtung der Partnerschaft eingetragen. In dieser wird zwischen den Partnerschaften der Typen I-III sowie marktkonformen Beziehungen unterschieden. Je nach

Element der Partnerschaft	niedrig	mittel	Hoch
Planung			
Stil	- Ad-hoc	- Regelmäßig und geplant	- Systematisch und ad-hoc
Niveau	- Fokus auf Projekte und Aufgaben	- Fokus auf Prozessen	- Fokus auf Beziehung
Inhalt	- Mitteilung vorhandener Planungen	- Gemeinsame Planungen zur Strategieverbesserung	- Gemeinsame Planung über alle Ebenen - beinhaltet TOP-Management - Teilnahme an Geschäftsprozessplanungen
Gemeinsame Prozesskontrollen			
Messung	- Individuelle Entwicklung von Kennzahlssystemen - Mitteilung von Ergebnissen	- Gemeinsame Entwicklung von Kennzahlssystemen - Fokus auf individueller Performance	- Gemeinsame Entwicklung von Kennzahlssystemen - Fokus auf Beziehung und gemeinsamer Performance
Veränderungsfähigkeit	- Parteien können gegenseitige Verbesserungen vorschlagen	- Parteien können gegenseitige Verbesserungen vornehmen	- Parteien können ohne Absprache gegenseitige Veränderungen vornehmen
Ungeplante Kommunikation			
	- Tritt sehr selten auf - Problemfälle in Aufgabenfeldern oder Projekten	- Tritt häufiger auf - Tritt auf unterschiedliche Ebenen auf - Offene und ehrliche Kommunikation	- Als Teil der Beziehung eingeplant - Tritt auf allen Ebenen auf - Feedbackkultur - Parteien sprechen "dieselbe Sprache"
Regelmäßige Kommunikation			
Organisation	- Tritt ad-hoc auf - Findet zwischen einzelnen Mitarbeitern statt	- Beschränkter und geplanter Informationsaustausch - „Gewisse Routine“	- Systematische und methodisierte Kommunikation - Vernetzung von Kommunikationssystemen
Verhältnis	- Überwiegend einseitig	- Beidseitig, aber unausgeglichen	- Ausgeglichener, beidseitiger Informationsfluss
EDI	- Nutzung individueller Systeme	- Gemeinsame Anpassungen individueller Systeme	- Gemeinsame Entwicklung passender Kommunikationssysteme
Risiko- / und Erfolgsteilung			
Verlusttoleranz	- Sehr geringe Toleranz für Verluste	- Gewisse Toleranz für kurzzeitige Verluste	- Hohe Toleranz für kurzzeitige Verluste
Unterstützung zum Wachstum	- Eingeschränkte Bereitschaft zu wachstumsfördernder Unterstützung	- Bereitschaft zur gegenseitigen Unterstützung zu Wachstum	- Sehr hohe Bereitschaft zur gegenseitigen Unterstützung zu Wachstum
Verpflichtung zu Fairness	- Fairness wird in einzelnen Transaktionen bewertet	- Fairness wird jährlich bewertet	- Fairness wird über die Lebensdauer der Beziehung bewertet

Tabelle 9: Wichtige Management-Ansätze für Partnerschaftsmodelle (Lambert und Knemeyer 2004, 121)

Einteilung ergeben sich unterschiedliche Vorgehensweisen hinsichtlich der Steuerung der Beziehungen sowie des Ressourceneinsatzes (Lambert und Knemeyer 2004, 119).

Bei der Partnerschaft des Typs I handelt es sich um recht oberflächliche Beziehungen zwischen den Unternehmen. Es werden lediglich Planungen und Abstimmungen gemeinsam vorgenommen. Typ II stellt bereits eine stärker verflochtene Beziehung dar. Funktionsübergreifende Teams und Prozesse des Partners werden in eigene Teams und Prozesse integriert. Eine Partnerschaft des Typs III bedeutet ein so hohes Maß an gegenseitiger Prozessintegration, dass der Geschäftspartner als Verlängerung der eigenen Fertigungsprozesse angesehen wird (Lambert und Knemeyer 2004, 119).

3. Entwicklung von Umsetzungsplänen

Ist der Partnerschaftstyp festgelegt, werden gemeinschaftlich Umsetzungspläne hinsichtlich der relevanten Aktivitäten und Prozesse zur Kooperation entwickelt. Lambert und Knemeyer (2004) schlagen zur Auswahl der passenden Management-Ansätze die Vorbereitung einer Übersicht (vgl. Tabelle 9) mit den wichtigsten Elementen vor. Diese Übersicht sollte Planungsaktivitäten, gemeinsame Prozessüberwachung, Kommunikation und Risiko- und Gewinnteilungen beinhalten (Lambert und Knemeyer 2004, 120-121).

Es gilt zu ermitteln, inwiefern die anzuwendenden Management-Aktivitäten bereits stattfinden und ob diese dem Niveau der angestrebten Partnerschaft entsprechen. Anschließend werden die Aktivitäten festgelegt, durch die das angestrebte Niveau erreicht werden kann. Diesbezüglich sollten abermals die im ersten Schritt identifizierten Erwartungen betrachtet werden, um sicherzustellen, dass Umsetzungspläne zur Erfüllung der Erwartungen gestaltet werden und keine Zielkonflikte aufgrund der vorgenommenen Kategorisierung entstehen (Lambert und Knemeyer 2004, 121).

2.5 Supply Chain Quality Management

Um Kundenzufriedenheit zu erreichen, müssen Unternehmen Kundenanforderungen wie hohe Produktqualität und schnelle Produktlieferung zu geringen Kosten erreichen (Vanichchinchai und Igel 2009, 250). Die beiden Managementkonzepte Supply Chain Management und Total Quality Management (TQM) gelten als die wichtigsten Strategien zur Erfolgssicherung für international agierende Unternehmen (Talib, Rahman und Qureshi 2011, 268-269) (Kuei, Madu und Lin 2001, 864) und zielen beide auf die Erreichung hoher Kundenzufriedenheit ab (Vanichchinchai und Igel 2009, 250). Dementsprechend nahe liegt die Entwicklung von Konzepten zur Integration von Total Quality-Methoden in Supply Chain Management-Ansätze (Kuei, Madu und Lin 2001, 864-865) (Vanichchinchai und Igel 2009, 250).

Zwar liegen die Ziele der Kundenzufriedenheit im Total Quality Management auf Kundenzufriedenheit durch Qualität, während der Schwerpunkt im Supply Chain Management auf Versorgungssicherheit liegt. Jedoch resultieren aus Verbesserungen der Zielerreichungsgrade beider Konzepte Kosteneinsparungen, sodass Synergien aus der Kombination der beiden Managementansätze entstehen können (Vanichchinchai und Igel 2009, 251) (Gunasekaran 2003, 361). Des Weiteren zielt das Qualitätsmanagement genau wie das Supply Chain Management auf die Schaffung von Vertrauen zwischen Vertragspartnern

ab. Dies geschieht beispielsweise durch Qualitätsaudits und Zertifizierungen bei Lieferanten (Geiger und Kotte 2008, 27).

Beweise für positive Auswirkungen durch die Kombination von Qualitätsmanagementmaßnahmen beispielsweise aus dem Total Quality Management und Supply Chain Management liefern Salvador et al. (2001), Casadesús und de Castro (2005), Kannan und Tan (2005) sowie Perez-Arostegui, Benitez-Amado und Jose-Fernando (2012). Ergebnisse einiger dieser Untersuchungen werden in Kapitel 2.5.2 erläutert.

Lambert und Schwieterman (2012) führen Qualität als eines der Segmentierungskriterien zur Auswahl von (strategischen) Lieferanten im Lieferantenmanagementprozess des Supply Chain Managements auf. Außerdem besteht die Möglichkeit der Verbesserung von Produkt- und Servicequalität durch Lieferantenmanagement, wodurch sich wiederum positive Auswirkungen auf Verkaufszahlen und Marge ergeben (Lambert und Schwieterman 2012, 341-342; 345). Foster Jr., Wallin und Ogden (2011) sehen einen Trend zur Externalisierung interner Qualitätsprozesse. Aus diesem Trend resultiert die Verwendung integrativer Qualitätsmethoden, sowohl hinsichtlich der Verknüpfung mit Lieferanten als auch Kunden der Supply Chain (Foster Jr, Wallin und Ogden 2011, 2286).

Die Verknüpfung von Total Quality Management entlang der Supply Chain stellt eine große Herausforderung dar. Hierbei steht die unternehmensübergreifende Entwicklung von Methoden und Techniken zur Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung im Vordergrund. Ziel der Kooperation sind gemeinsame Verbesserungen der organisatorischen Prozesse über firmenkulturelle Unterschiede. Zur Identifikation von Verschwendungen können Methoden des Total Quality Managements eingesetzt werden und somit zu Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen wichtiger Prozesse der Supply Chain beitragen (Gunasekaran 2003, 361-362).

In den folgenden Abschnitten wird zunächst Total Quality Management vorgestellt und in den Kontext des Supply Chain Managements eingeordnet (Kapitel 2.5.1). Die Einflüsse von Total Quality Management auf die Supply Chain-Performance werden in Kapitel 2.5.2 erläutert. Anschließend werden Konzepte und Bezugsrahmen zum Supply Chain Quality Management - vor allem Werkzeuge und Methoden aus dem Bereich des Qualitätsmanagements - dargelegt, deren Anwendung im Supply Chain Quality Management sinnvoll erscheinen (Kapitel 2.5.3).

2.5.1 Total Quality Management

Weltweit hat sich Total Quality Management von seinen Anfängen in den 1970/80er Jahren zu einem der bedeutendsten und umfassendsten Managementansätze entwickelt (Dahlgaard-Park, et al. 2013, 1) (Brüggemann und Bremer 2012, 178-179). Beim Total Quality Management handelt es sich um eine ganzheitliche, integrative Qualitätsstrategie zur Vorgabe und Erfüllung von Qualitätszielen. Diese werden über die Ableitung der Qualitätsziele aus Kundenanforderungen durch die Integration sämtlicher relevanter Aktivitäten, Mitarbeiter und der Unternehmensumwelt erreicht. Hierbei werden umfassende Zielkriterien verwendet, die zum einen die Anspruchsgruppen Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft als auch die Dimensionen Qualität, Zeit und Kosten betreffen (Brüggemann und Bremer 2012, 178-179) (Schulze und Mohr 2008, 97).

Als die wichtigsten Elemente von Total Quality Management identifizieren Talib, Rahman und Qureshi (2011) nach intensiver Literaturanalyse Management-Verpflichtung, Kundenorientierung, Aus- und Weiterbildung, Kontinuierliche Verbesserung und Innovation, Lieferantenmanagement und Mitarbeiterbeteiligung (Talib, Rahman und Qureshi 2011, 279). Nähere Informationen zu der Untersuchung werden in Kapitel 2.6.3 dargelegt. Im Folgenden werden die angesprochenen Elemente kurz erläutert.

Managementverpflichtung bedeutet vollständige und uneingeschränkte Unterstützung von Total Quality Management durch die Unternehmensleitung. Hierdurch entsteht die Pflicht, die entsprechenden Prozesse kontinuierlich zu fördern und zu begleiten. Des Weiteren muss sich die Verpflichtung zur nachhaltigen Qualitätsverbesserung im Verhalten sowie in den Entscheidungen des Führungskreises widerspiegeln (Brüggemann und Bremer 2012, 180).

Kundenorientierung richtet sich nicht nur an die Erfüllung der Anforderungen von Kunden als potenzielle Abnehmer eines Produktes oder einer Dienstleistung im Sinne des Marketings. Im Qualitätsmanagement stellen alle am Fertigungsprozess eines Produktes teilnehmenden Organisationen oder Personen Kunden dar, wobei hier zwischen externen und internen Kunden unterschieden werden kann. Potenzielle oder reale Käufer sind hierbei als externe Kunden, Produktionseinheiten oder Mitarbeiter als interne Kunden definiert. Somit betrifft das wichtigste Ziel des Qualitätsmanagements - die Erreichung von Kundenzufriedenheit - ebenfalls die Zufriedenheit der Mitarbeiter, welche die entsprechenden Wertschöpfungsprozesse den Qualitätsvorgaben entsprechend durchführen (Koch 2011, 36-38) (Brommer 1999, 75). Hinsichtlich des externen Fokus stellt Kundenzufriedenheit den Erfolgsfaktor eines Unternehmens dar. Dementsprechend gilt es, alle Prozesse zur Erreichung der Externen unter Berücksichtigung der internen Kundenzufriedenheit auszurichten (Koch 2011, 199-200) (Stauss und Bruhn 2003, 14).

Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern ergibt sich aus der Notwendigkeit interner Kundenorientierung im Sinne einer Mitarbeiterorientierung. Um Mitarbeiter befähigen und motivieren zu können, die geforderte Qualität in ihren Prozessen zu erreichen, müssen einerseits wichtige Qualitätsmethoden vermittelt und die organisatorischen Rahmenbedingungen zur Übertragung von Verantwortung hergestellt werden. Andererseits sollten Arbeitsbedingungen und Anreizsysteme so gestaltet werden, dass eine hohe Arbeitsmotivation erreicht wird (Koch 2011, 200-202) (Stauss und Bruhn 2003, 14) (von Rosenstiel 2001, 55).

Kontinuierliche Verbesserung und Innovation basiert auf dem japanischen Kaizen-Prinzip (Kaizen = Veränderung zum Besseren) und setzt auf die tägliche Verbesserung von Arbeitsplätzen sowie des gesamten Unternehmens. Mit der Implementierung der Kaizen-Philosophie in westlichen Unternehmen haben sich kontinuierliche Verbesserungsprogramme entwickelt, die als eigene Unternehmensphilosophie angesehen werden (Brunner 2011, 41) (Koch 2011, 127) (Brüggemann und Bremer 2012, 184).

Lieferantenmanagement aus Sicht der Supply Chain Managements wurde bereits ausführlich in den Kapiteln 2.2 und 2.3 vorgestellt. Aus der Qualitätsmanagement-Perspektive identifizieren Perez-Arostegui et al. (2012) ein hohes Grad an Vertrauen, das Teilen von Risiken und Vorteilen, langfristige Ausrichtung, Beurteilung von Lieferantenleistungen, Kommunikation und Informationsaustausch, eine geringe Anzahl von Lieferanten sowie die

Anerkennung von Verbesserung und guten Leistungen von Lieferanten als Elemente des Lieferantenmanagements (Perez-Arostegui, et al. 2012, 705).

Wannenwetsch (2007) nennt als operative beschaffungsseitige Aufgaben die Definition einer Lieferantenstruktur sowie die Erstellung von Lieferantenprofilen. Diese beinhalten Anforderungen hinsichtlich der zu erwarteten Leistungen des Lieferanten und dienen zum Abgleich mit den erbrachten Leistungen. Die Auditierung der Produktionsprozesse und des Qualitätsmanagementsystems sowie die Sicherstellung von Produktprüfungen kann ebenfalls dem operativen Lieferantenmanagement zugeordnet werden (Wannenwetsch 2007, 188-190).

Mitarbeiterbeteiligung lässt sich als den Umfang der wahrgenommenen Verantwortung für die eigene Arbeit, als das Erhalten von Informationen bezüglich der eigenen Arbeitsleitung sowie die Belohnung entsprechend der erbrachten Leistung von Mitarbeitern definieren (Lawler, Mohrman und Ledford 1992, 2). Es beinhaltet dementsprechend Informationsteilung, Wissen und Ausbildung, Belohnungen sowie das Teilen von Macht beziehungsweise Verantwortung (Lawler, Mohrman und Ledford 1992, 14-28).

Sumukadas (2006) zeigt jedoch in seiner Studie, dass Mitarbeiterbeteiligung nicht zwangsläufig zu Qualitätsverbesserungen führt. Während für monetäre Anreiz-Systeme zur Schaffung von Verbesserungen positive Auswirkungen nachgewiesen werden konnten, wurden für nicht-monetäre Anreize sogar negative Effekte nachgewiesen. Für Macht- und Informationsteilung sowie Ausbildung konnten nur minimale oder keine Auswirkungen aufgezeigt werden (Sumukadas 2006, 156).

2.5.2 Einfluss von Qualitätsverbesserungen auf Supply Chain Management

Casadesús und de Castro (2005) untersuchen am Beispiel der ISO 9000, inwieweit durch den Einsatz eines Qualitätsmanagement-Standards Verbesserungen im Supply Chain Management erzielt werden können. Die ISO 9000 stellt eine der weltweit am weitesten verbreiteten Qualitätsnormen dar. Ferner werden alle Anwender der Norm registriert, sodass eine genaue Übersicht der an der Studie beteiligten Unternehmen erstellt werden konnte (Casadesús und de Castro 2005, 346).

Zum einen wurden die an der Studie beteiligten Unternehmen befragt, inwieweit sich Supply Chain Management-Kennzahlen durch die Implementierung von ISO 9000 verändert haben. Zum anderen wurde hinsichtlich der Anwendung von Supply Chain Management- und Qualitäts-Methoden zur Erreichung der strategischen Ziele der teilnehmenden Unternehmen nachgeforscht. Dies ermöglicht eine Einschätzung des Umsetzungsgrades von Supply Chain Management sowie von noch nicht genutzten Verbesserungspotenzialen (Casadesús und de Castro 2005, 350).

Vor dem Hintergrund der Problemstellung werden im Folgenden die Ergebnisse hinsichtlich der Strategie zur Etablierung von Lieferantenbeziehungen vorgestellt. Als Indikator wird die Verbesserung von Lieferantenbeziehungen genannt. Von den teilnehmenden Unternehmen sehen 62 Prozent eine Begünstigung dieser Beziehung durch den Einsatz von ISO 9000. Weitere 34 Prozent sehen diesbezüglich einen mäßigen Vorteil, während 4 Prozent einen negativen Effekt angeben (Casadesús und de Castro 2005, 353).

Ein Großteil (95 Prozent der beteiligten Unternehmen) hat der Studie zufolge langfristig ausgerichtete Beziehungen mit Lieferanten. Des Weiteren bevorzugen hinsichtlich ihrer Beschaffungsobjekte 70 Prozent der Studienteilnehmer Produkt- und Servicequalität gegenüber dem Preis, während 20 Prozent die Wichtigkeit der Qualitätsausrichtung anerkennen, auch wenn dies nicht im Unternehmen umgesetzt wird. Eine enge Zusammenarbeit in der Produktion auf technischer Ebene wurde von 60 Prozent der Unternehmen angegeben. Weitere 6 Prozent erachteten diesen Aspekt trotz fehlender Implementierung in ihrem Unternehmen als wichtig (Casadesús und de Castro 2005, 353).

Vor allem die Bevorzugung von Qualität anstelle des Preises in der Beschaffung und die gemeinsame Abstimmung von Qualitätssystemen mit Lieferanten stellen Maßnahmen dar, an deren Umsetzung laut Studienergebnis positive Erwartungen der Teilnehmer geknüpft sind. Da diese Maßnahmen jedoch keine zwingenden Elemente der ISO 9000-Norm darstellen, konnten keine Auswirkungen auf die Supply Chain Management-Leistung nachgewiesen werden (Casadesús und de Castro 2005, 353).

Salvador et al. (2001) untersuchen, inwieweit sich durch den Einsatz von Materialfluss- und Qualitätsmanagementmethoden direkte und indirekte Verbesserungen der zeitlichen Performance in Supply Chains erreichen lassen. Hierbei werden jeweils Kooperationen mit Lieferanten und Kunden untersucht (Salvador, et al. 2001, 462-465).

Für ihre Untersuchung unterscheiden Salvador et al. (2001) zwischen direkten und indirekten Auswirkungen auf die Leistung der Supply Chain. Als direkte Effekte werden diejenigen Effekte bezeichnet, durch die sich Verbesserungen ergeben, ohne dass Veränderungen an bestehenden Prozessen vorgenommen werden. Indirekte Reaktionen hingegen ergeben sich in Folge von (unternehmensinternen) Prozessveränderungen, die durch spezifische Maßnahmen entstehen (Salvador, et al. 2001, 464-465).

Es ist zu erwarten, dass sich eine verbesserte Qualität von Kaufteilen im Sinne geringer Ausschussraten positiv auf die Produktionsprozesse sowie den Materialfluss auswirkt. Auch durch Kooperationen zwischen Kunden und Herstellern, beispielsweise in der Produktentwicklung, sind positive Auswirkungen auf die zeitliche Performance in der Lieferkette zu erwarten (Salvador, et al. 2001, 463-464).

Die Studie konnte indirekte Auswirkungen auf die zeitliche Leistung in der Supply Chain durch die Anwendung von Qualitäts- und Supply Chain Management-Maßnahmen mit Kunden aufzeigen. Salvador et al. (2001) rückfolgern, dass durch Kundenfeedback interne Verbesserungen in Qualitätsmanagement und Produktionssteuerung vorgenommen werden. Auch hinsichtlich Lieferantenaktivitäten zeigte sich, dass Qualitätsmaßnahmen als indirekte Auswirkung zu erhöhter Pünktlichkeit sowie einer höheren Prozessgeschwindigkeit führen (Salvador, et al. 2001, 471-473).

2.5.3 Methodeneinsatz in Qualitäts- und Supply Chain-Management

Foster Jr., Walling und Ogden (2011) untersuchen, welche Qualitätswerkzeuge und -methoden im Supply Chain Management zum Einsatz kommen (Foster Jr, Wallin und Ogden 2011, 2287). Hierzu wurde eine Studie mit Qualitäts- und Supply Chain Management-

Experten über insgesamt 57 Methoden durchgeführt. Diese Methoden wurden in Prozesswerkzeuge, Standardwerkzeuge, statistische Werkzeuge, Supply Chain-Werkzeuge, Design- und Entwicklungswerkzeuge sowie Management-Werkzeuge (vgl. Tabelle 10) unterteilt (Foster Jr, Wallin und Ogden 2011, 2288-2290).

Prozesswerkzeuge	Standardwerkzeuge	Statistische Werkzeuge
Benchmarking	Datenanalyse	Control Charts
ERP	Projektmanagement	Computer Aided Testing
Focused Factory	Umfragen	Computer Aided Inspection
JIT	PIT Teams	Gage R&R
Lean	Cost of Quality	
Awards	PERT	
Six Sigma	7 Basic Tools	
Failsaving	7 Managerial Tools	
DMAIC	5S	
Supply Chain Werkzeuge	Designwerkzeuge	Managementwerkzeuge
Supply Chain Management	Environmental Design	Leadership
Kundenmanagement	Design Teams	On the job Training
Complaint Resolution	QFD	Human Resources Management
Lieferantenmanagement	CAD	Systems Thinking
Lieferantenbewertung	Concurrent Design	Contingency Theory
Customer Benefits Package	Prototyping	Deming
Single Sourcing	Quality Assurance Design	Qualitätskreise
ISO 9000	FMEA	PDCA
SERVQUAL	DOE	Crosby
	Design for Manufacture	Malcolm Baldrige Award
	Reliability Indexes	Juran
	Robust Design	Hoshin Planning
	DMADV	

Tabelle 10: Übersicht der untersuchten Qualitätswerkzeuge (Foster Jr, Wallin und Ogden 2011, 2288)

Nach Auswertung der Ergebnisse konnten die Werkzeuge hinsichtlich ihrer Bedeutung für Supply Chain Management beziehungsweise Qualitätsmanagement verglichen werden. Methoden, die in beiden Konzepten als gleichermaßen wichtig erachtet wurden, sind „on the job-Training“, Datenanalyse, Supply Chain Management, Projektmanagement sowie Untersuchungen. Im Bereich Supply Chain Management wurden „Leadership“, Benchmarking, Complaint Resolution, Lieferantenentwicklung, Change Management, Enterprise Ressource Planning, Focused Factory, Awards, design for the environment, six sigma und Deming als eher relevant erachtet (Foster Jr, Wallin und Ogden 2011, 2296).

Talib, Rahman und Qureshi (2011) stellen auf Basis von 37 Forschungsarbeiten zu den Themen Qualitätsmanagement, Supply Chain sowie Supply Chain Quality Management die bedeutsamsten Methoden dieser Konzepte vor (Talib, Rahman und Qureshi 2011, 270). Aus

den 50 Total Quality Management- und 40 Supply Chain Management-Methoden konnten die jeweils sechs wichtigsten identifiziert werden (Talib, Rahman und Qureshi 2011, 278-279).

Besonders häufig genannte Total Quality-Maßnahmen sind Management-Verpflichtung, Kundenorientierung, Aus- und Weiterbildung, Kontinuierliche Verbesserung und Innovation, Lieferantenmanagement und Mitarbeiterbeteiligung (vgl. Kapitel 2.5.1). Als relevante Supply Chain Management-Maßnahmen werden Lieferantenbeziehungen, Materialmanagement, strategische Lieferantenbeziehungen, Informations- und Kommunikationstechnologie, Unternehmenskultur sowie enge Partnerschaften mit Lieferanten genannt (Talib, Rahman und Qureshi 2011, 279).

Von diesen Maßnahmen wurden wiederum Management-Verpflichtung und Kundenorientierung als die am häufigsten genannten Elemente in Qualitätsmanagement- und in Supply Chain Management-Konzepten identifiziert. Als ebenfalls in beiden Ansätzen besonders bedeutsam stellt sich das Management von Lieferantenbeziehungen beziehungsweise Lieferantenqualität vor allem in produzierenden Unternehmen heraus (Talib, Rahman und Qureshi 2011, 279-281).

Talib, Rahman und Qureshi (2011) schlagen dementsprechend diese wichtigsten Elemente als Grundsteine für Supply Chain Quality Management vor. Diese und weitere als relevant identifizierte Methoden empfehlen sich zur Anwendung und zur Verbesserung vorhandener Vorgehensweisen zum Management der Supply Chain (Talib, Rahman und Qureshi 2011, 281-282).

Kuei, Madu und Lin (2001) untersuchen durch die Anwendung welcher Supply Chain Quality Management-Methoden sich erfolgreiche Unternehmen von weniger erfolgreichen unterscheiden (Kuei, Madu und Lin 2001, 866-867). Hinsichtlich des Lieferantenmanagements lässt sich festhalten, dass vor allem die Auswertung von Qualitätsberichten der Lieferanten, die Berücksichtigung von Lieferantenfähigkeiten während der Produktentwicklung, ein klares Management der Supply Chain sowie langfristige Kooperationen für den Geschäftserfolg sprechen. Hinsichtlich der Auswahl von Lieferanten deuten der Einsatz von Kriterien hinsichtlich Flexibilität bezüglich kundenspezifischer Prozessänderungen, der Produktqualität, Kosten, Liefereffizienz sowie Innovations- und sonstiger Fähigkeiten auf gute Performance hin (Kuei, Madu und Lin 2001, 870).

2.6 Einflussfaktoren auf Lieferantenmanagement an Niedriglohnstandorten

A. Becker (2005) stellt als Ergebnis seiner Studie zum Lieferantenmanagement in Schwellenländern politische, ökonomische, soziokulturelle und technologische Faktoren vor, die von Interviewpartnern als bedeutsam genannt wurden. Bei den Interviewpartnern handelt es sich um insgesamt 77 Manager und Mitarbeiter von Automobilherstellern und deren Lieferanten (A. Becker 2005, 141-157).

Das Lieferantenmanagement unterteilt A. Becker (2005) in die fünf Gestaltungsfelder Vorauswahl, Verhandlung, Integration, Entwicklung und Bewertung (vgl. Abbildung 21). Diese Elemente werden in den vorgestellten Bezugsrahmen zum strategischen und operativen Lieferantenmanagement von Lambert und Schwieterman (2012) eingeordnet, um die von A.

Becker (2005) ermittelten Einflussfaktoren dem verwendeten Bezugsrahmen zuordnen zu können. Abbildung 22 veranschaulicht die Zusammenhänge grafisch.

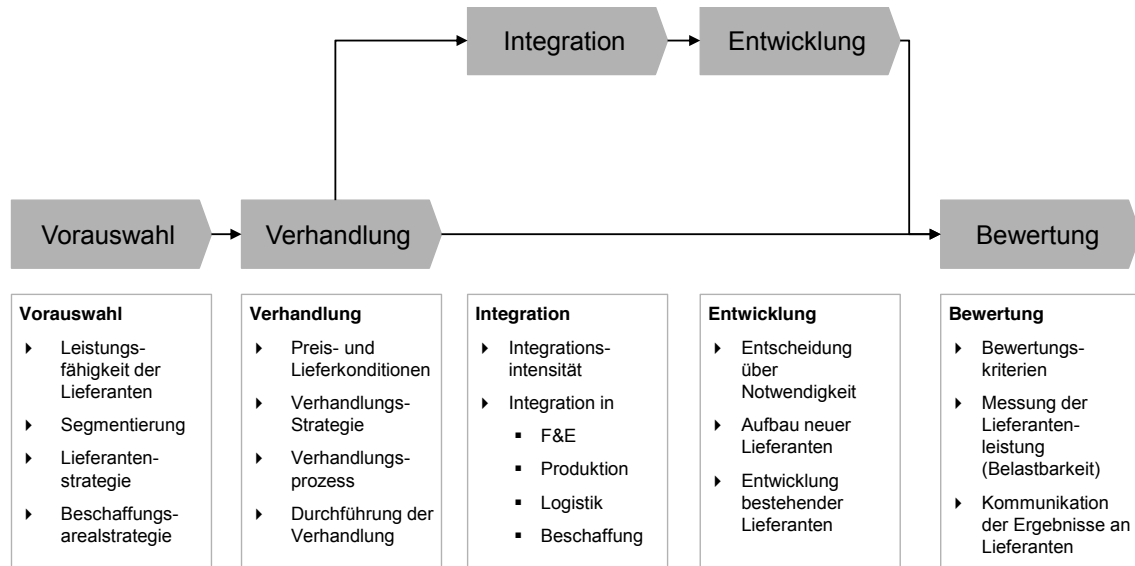


Abbildung 21: Gestaltungsfelder des Lieferantenmanagements nach (A. Becker 2005, 48)

Lieferantenvorauswahl beinhaltet die Bewertung der Leistungsfähigkeit eines Lieferanten, die Segmentierung ausgewählter Lieferanten sowie die strategische Ausrichtung der Beschaffungsareale (vgl. Abbildung 21 sowie (A. Becker 2005, 48-52)). Auf strategischer Ebene kann die Festlegung von Beschaffungs- und Lieferantenstrategien mit dem strategischen Vorgehen der Strategieanalyse (vgl. Kapitel 2.2.1) verglichen werden, während Lambert und Schwieterman (2012) vor der Segmentierung die Identifikation von Segmentierungskriterien vorschlagen (vgl. Kapitel 2.2.2). Die Lieferantenvorauswahl entspricht im Konzept von Lambert und Schwieterman (2012) den Schritten der Lieferantensegmentierung sowie der internen Bewertung von Lieferanten (vgl. Kapitel 2.3.1 und 2.4.3).

In der anschließenden Verhandlungsphase werden die Preis- und Lieferkonditionen sowie Verhandlungsstrategien und -prozesse festgelegt und Verhandlungen durchgeführt (vgl. Abbildung 19 und (A. Becker 2005, 52-54)). Dies entspricht der Festlegung von Richtlinien der Produkt- und Dienstleistungsvereinbarungen (vgl. Kapitel 2.2.3) im strategischen Bezugsrahmen von Lambert und Schwieterman (2012). Operativ betrachtet unterteilen sie diese Phase in die Schritte Entwicklung von Optimierungsansätzen (vgl. Kapitel 2.3.4) und Entwicklung von Produkt- und Dienstleistungsvereinbarungen (vgl. Kapitel 2.3.5).

Mit Lieferantenintegration und Lieferantenentwicklung beschreibt A. Becker (2005) zwei Phasen, die im Falle von partnerschaftlicher Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Lieferanten auftreten (vgl. Abbildung 19). Lieferantenintegration stellt hierbei eine enge Zusammenarbeit im Sinne einer gegenseitigen Prozessverknüpfung dar (vgl. Kapitel 2.1.2). Lieferantenentwicklung hingegen hat das Ziel, Beschaffungsbedarfe langfristig decken zu können. Es beinhaltet somit den Aufbau neuer Lieferanten beziehungsweise die Verbesserung der Performance vorhandener Lieferanten (A. Becker 2005, 55-57). Hinsichtlich des

vorgestellten Bezugsrahmens von Lambert und Schwieterman (2012) lassen sich diese beiden Phasen auf operativer Ebene sowohl in die Entwicklung von Optimierungsansätzen (Kapitel 2.3.4) als auch in die Umsetzung von Produkt- und Dienstleistungsvereinbarungen (Kapitel 2.3.6) einordnen.

Schließlich umfasst die Lieferantenbewertung die Messung der Performance eines Lieferanten (A. Becker 2005, 57-59). Dieses Vorgehen entspricht der strategischen Entwicklung eines Kennzahlensystems (vgl. Kapitel 2.2.4) sowie der Erfolgsmessung (vgl. Kapitel 2.3.7) im Modell von Lambert und Schwieterman (2012).

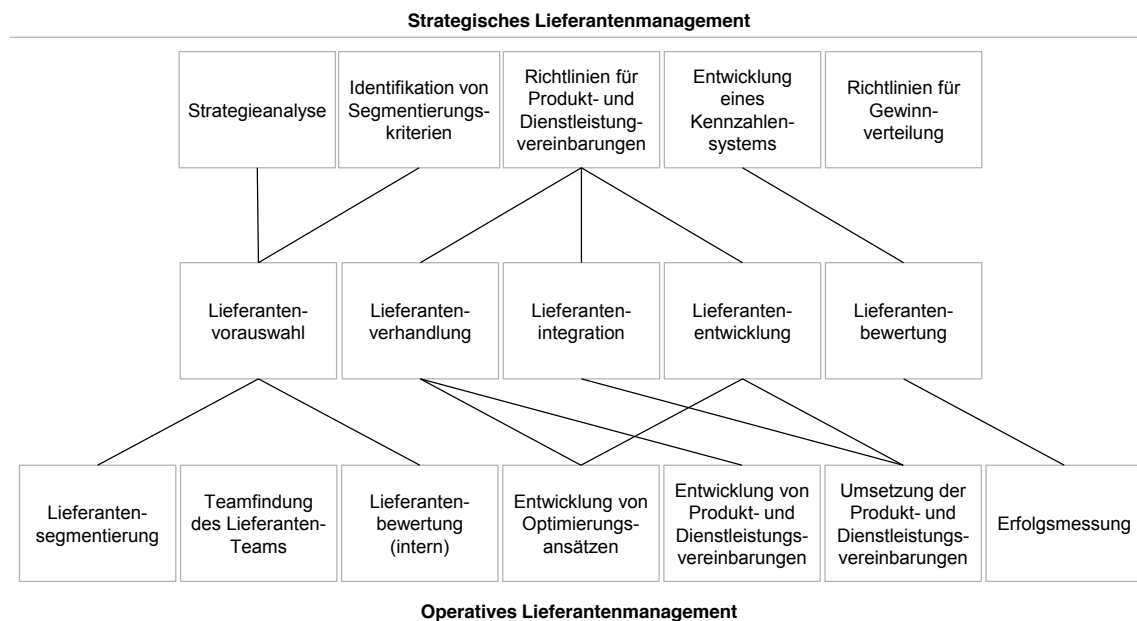


Abbildung 22: Zuordnung der Prozesse im Lieferantenmanagement

In Abbildung 22 ist die gegenseitige Zuordnung der unterschiedlichen Schritte beider Modelle dargestellt. Die Abbildung ist an (A. Becker 2005, 48) und (Lambert und Schwieterman 2012, 341, 348) angelehnt. Im Folgenden werden die von A. Becker (2005) ermittelten Faktoren sowie deren Einfluss auf die Elemente des Lieferantenmanagements vorgestellt.

2.6.1 Umweltfaktoren Lieferantenauswahl

Hinsichtlich politischer Faktoren beeinflussen vor allem die Verkehrsinfrastruktur sowie Steuern und Zölle die Auswahl von Lieferanten erheblich. So werden beispielsweise Hersteller von Bauteilen ohne ausreichend gute Verkehrsanbindung nicht als Lieferanten in Betracht gezogen, während solche mit guter Anbindung bevorzugt werden (A. Becker 2005, 164). Liegen hohe Importzölle vor, können Hersteller die Lieferanten nicht frei vom internationalen Markt wählen, sondern müssen sich gegebenenfalls auf lokale Lieferanten fokussieren (A. Becker 2005, 167-168).

Ökonomische Faktoren, die sich auf die Lieferantenauswahl auswirken, stellen Wechselkurseffekte sowie das Leitzinsniveau dar. Um Vorteile aus Währungsunterschieden

ziehen zu können, fokussieren sich Hersteller auf Lieferanten aus Gegenden mit schwächeren Währungen. Dies geht laut Studienergebnissen soweit, dass selbst strategische Lieferanten aufgrund von Wechselkursschwankungen von Herstellern nicht mehr berücksichtigt wurden (A. Becker 2005, 172). Ebenfalls gravierende Auswirkungen ergeben sich durch ein hohes Leitzinsniveau, da sich hierdurch vor allem für kleine Lieferanten der Zugang zu Kapital erschwert. In Folge dessen bleiben notwendige Investitionen in Produktionsanlagen aus, woraus sich wiederum Qualitäts- und Kapazitätsprobleme ergeben, die entlang der Lieferkette den Hersteller erreichen (A. Becker 2005, 175-176).

Als technologische Faktoren lassen sich das Technologieniveau sowie die Innovationsstärke anführen. Je höher das technologische Niveau und die Innovationskraft an einem Standort sind, desto attraktiver sind die lokalen Lieferanten für die Hersteller. Dies beeinflusst die Lieferantenauswahl dahingehend, dass technisch komplexe Komponenten nicht importiert werden müssen, sondern von lokalen Lieferanten bezogen werden können (A. Becker 2005, 182-184).

2.6.2 Umweltfaktoren Lieferantenverhandlung

Eine wechselhafte Steuerpolitik kann sich auf die Verhandlungen zwischen Lieferanten und Herstellern auswirken. In Folge von steigenden Belastungen durch Steuererhöhungen können Nachverhandlungen notwendig werden, insofern Geschäftspartner diese nicht allein tragen wollen (A. Becker 2005, 167).

Durch eine hohe und schwer prognostizierbare Inflation kann es ebenfalls zu Nachverhandlungen zur Klärung der Kostenfrage kommen (A. Becker 2005, 174). Wechselkurseffekte belasten ferner die Beziehungen zwischen Verhandlungspartnern, wenn derjenige der beiden Partner, der durch Wechselkursschwankungen einen Vorteil besitzt, versucht diesen durchzusetzen (A. Becker 2005, 173).

Auf soziokultureller Ebene beeinflussen die Kommunikationsbereitschaft und -fähigkeit sowie die Möglichkeit, schnell eine Entscheidung treffen zu können, die Verhandlungen erheblich. Besteht beidseitig die Bereitschaft zur Kommunikation, steigt die Häufigkeit von Verhandlungen im Falle von Umweltveränderungen (A. Becker 2005, 179) wie beispielsweise durch wechselhafte Steuerpolitik oder Inflation. Können Entscheidungen während Verhandlungen schnell getroffen werden, so wirkt sich dies positiv auf die Kooperation der Partner aus. Im Falle von Kooperationen hinsichtlich Produktentwicklungen und -anläufen ergibt sich durch diese Fähigkeit sogar ein Wettbewerbsvorteil (A. Becker 2005, 181).

2.6.3 Umweltfaktoren Lieferantenintegration

Sollten keine Lieferanten mit guter Verkehrsanbindung zur Verfügung stehen, erfordern schwache Verkehrsinfrastrukturen eine enge Verknüpfung der logistischen Prozesse des Lieferanten mit denen des Herstellers. In diesem Falle versuchen Hersteller oftmals ihre Lieferanten zur Eröffnung von Standorten in der Nähe des Herstellers zu bewegen (A. Becker 2005, 165). Auch die allgemeine Sicherheit an den Standorten beeinflusst die Prozessintegration. Besteht die Gefahr, dass die Transporte von Komponenten überfallen werden, kann dies im Falle von Just-in-time-Konzepten die Produktion stoppen. Somit besteht

gegebenenfalls die Notwendigkeit, bei Gütertransporten des Lieferanten mitzuwirken (A. Becker 2005, 165-166). Besteht eine geringe Rechtssicherheit an Niedriglohnstandorten, kann den Herstellern ein erhöhtes Risiko durch Verwendung illegaler Komponenten bei Lieferanten entstehen. Hieraus resultiert die Notwendigkeit einer engen Kooperation mit entsprechenden Zulieferern, um verstärkt Kontrollen vornehmen zu können (A. Becker 2005, 169).

Als soziokulturelle Umweltfaktoren, die Einfluss auf den Grad der Lieferantenintegration haben, nennt (A. Becker 2005) Motivation und Loyalität, Kommunikation, Gewissenhaftigkeit sowie Entscheidungsfindung (A. Becker 2005, 177-181). Eine hohe Motivation der Mitarbeiter wirkt sich demnach positiv auf die Kooperation von Geschäftspartnern aus. Im Umkehrschluss ist bei fehlender Motivation beispielsweise eine schwache Kommunikationsbereitschaft zu erkennen, die sich wiederum negativ auf Geschäftsbeziehungen auswirkt (A. Becker 2005, 178-180).

Eine geringe Gewissenhaftigkeit hinsichtlich Termin- sowie Qualitätsvereinbarungen belastet ebenfalls das Verhältnis zwischen Lieferanten und Herstellern. So kann sich beispielsweise die Umsetzung einer Just-in-time-Produktion als schwierig erweisen, wenn Lieferanten die Bauteile nicht pünktlich oder in fehlerhaftem Zustand liefern (A. Becker 2005, 180). Die Fähigkeit, Entscheidungen im Rahmen einer Kooperation schnell treffen zu können, wirkt sich wiederum positiv auf die Beziehung aus (A. Becker 2005, 181).

Mit der Höhe des technologischen Niveaus und der Innovationsstärke eines Standortes steigt die Chance auf eine Kooperation zwischen Lieferanten und Herstellern. Dies bezieht sich vor allem auf die gemeinsame Entwicklung neuer Technologien (A. Becker 2005, 184).

2.6.4 Umweltfaktoren Lieferantenentwicklung

Aufgrund von Handelsbarrieren kann sich die Notwendigkeit ergeben, auf lokale Lieferanten auszuweichen, obwohl diese international nicht konkurrenzfähig sind. In diesem Fall ist es für den Hersteller oftmals notwendig, Lieferanten auf ihrem Weg zur Schaffung hochqualitativer Produkte und Prozesse zu unterstützen (A. Becker 2005, 168).

Mit steigendem Leitzins erhöht sich die Schwierigkeit für Lieferanten, an Kapital zur Sicherung der Produktionsgrundlagen zu gelangen. In diesem Fall kann es notwendig sein, dass Hersteller, die über genügend Kapital verfügen, ihren Lieferanten dieses zur Verfügung stellen. Ziel dieser Kapitalbereitstellung ist die mittelfristige Absicherung der Produktion hinsichtlich Materialversorgung und qualitativ brauchbarer Komponenten (A. Becker 2005, 175-176).

2.6.5 Umweltfaktoren Lieferantenbewertung

Die durch geringe Rechtssicherheit entstehende Gefahr gefälschter Bauteile bedingt einen erhöhten Kontrollaufwand. Dies wirkt sich dahingehend auf die Lieferantenbewertung aus, dass verstärkt Messungen gelieferter Komponenten vorgenommen werden müssen und beinhaltet ebenfalls die Bewertung von Sublieferanten (A. Becker 2005, 169).

Der Faktor Gewissenhaftigkeit wirkt sich stark auf die Prozesse der Lieferantenbewertung aus. Zum einen gilt es auf Seiten des Herstellers die Pünktlichkeit sowie die Qualität der Lieferteile zu messen und entsprechend zu bewerten. Dies wirkt sich wiederum auf die Lieferantenauswahl aus. Andererseits spielt die Gewissenhaftigkeit des Herstellers dahingehend eine wichtige Rolle, dass Lieferanten entsprechend der Bewertungen ausgewählt werden sollten. Oftmals beeinflussen persönliche Kontakte und Vorlieben die Auswahl stärker als objektive Bewertungen (A. Becker 2005, 180).

3 Bezugsrahmen zum Lieferanten-Qualitätsmanagement

Ziel dieses Bezugsrahmens ist die Ermöglichung einer präventiven Qualitätssicherung von Kaufteilen durch Lieferantenmanagement an Niedriglohnstandorten in der Automobilbranche. Zur Entwicklung dieses Konzeptes wurden unterschiedliche Managementansätze im Rahmen des Supply Chain Managements, des Lieferantenmanagements sowie des Totalbeziehungsweise Supply Chain Quality Managements untersucht (vgl. Kapitel 2). Des Weiteren wurden Umweltfaktoren identifiziert, die Einflussfaktoren auf das Lieferantenmanagement an Niedriglohnstandorten darstellen (vgl. Kapitel 2.6). In erster Linie basiert der Bezugsrahmen auf dem von Lambert und Schwieterman (2012) entwickelten Konzept zum Management von Lieferantenbeziehungen, eigenen Überlegungen und Erfahrungen sowie Ansätzen des Total Quality Managements. Hinsichtlich einer Einordnung in das Supply Chain Management ist das Konzept an Cooper, Lambert und Pagh (1997) beziehungsweise Lambert, Cooper und Pagh (1998) angelehnt. Dementsprechend sind ein strategischer und ein operativer Prozess sowie die jeweiligen Unterprozesse zu verwenden und mit weiteren Prozessen aus dem Supply Chain Management zu verknüpfen (vgl. Kapitel 2.1.2).

In Abbildung 23 sind die beiden Lieferanten-Qualitätsmanagement-Prozesse übersichtlich zusammengefasst. Der strategische Lieferanten-Qualitätsmanagement-Prozess und die einzelnen Subprozesse werden in Kapitel 3.1 vorgestellt. Im Kapitel 3.2 wird der operative Lieferanten-Qualitätsmanagement-Prozess behandelt, während im Kapitel 3.3 die Entstehung von präventiver Qualitätssicherung durch die im Konzept eingesetzten Management-Ansätze und EDV-Systeme erläutert wird.

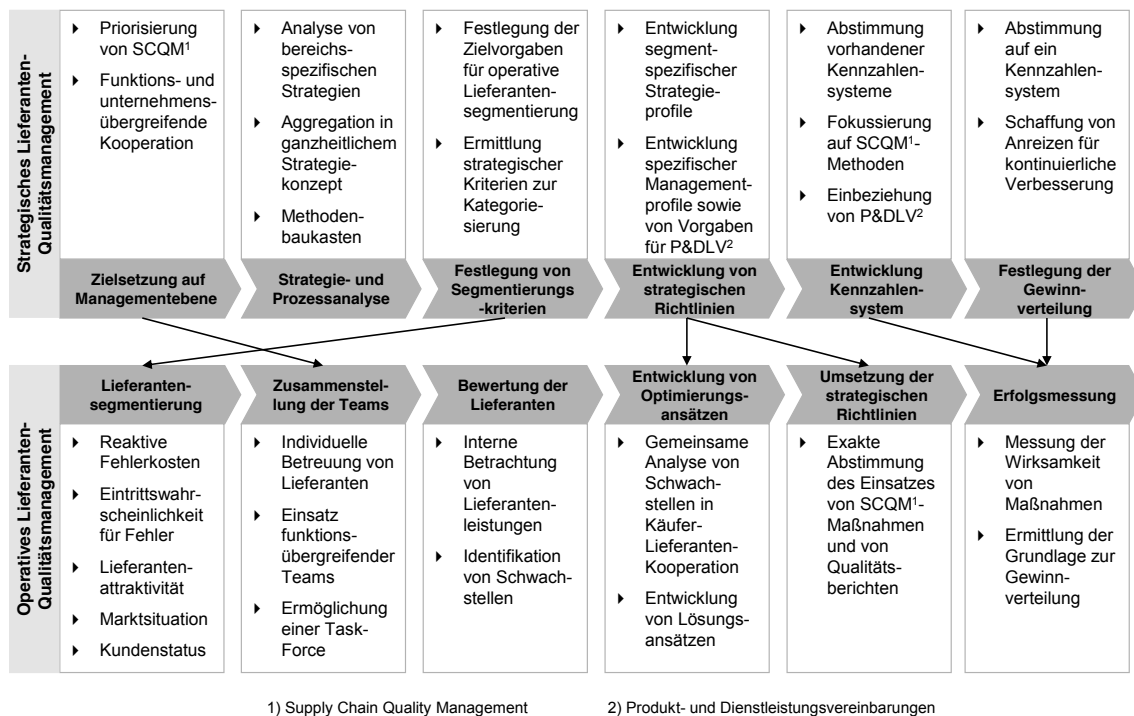


Abbildung 23: Bezugsrahmen zum Lieferanten-Qualitätsmanagement

3.1 Strategisches Lieferanten-Qualitätsmanagement

Um Lieferantenqualitäts-Management effektiv betreiben zu können, muss auf höchster Managementebene des jeweiligen Standorts die Bereitschaft zu diesem Schritt vorliegen beziehungsweise geschaffen werden. Liegt die Bereitschaft vor, gilt es ein strategisches und funktionsübergreifendes Team zusammenzustellen, welches die Kompetenzen zur Festlegung von strategischen Entscheidungen besitzt und in der Lage ist, die notwendigen Prozessverknüpfungen zwischen den Funktionsbereichen herzustellen. Strategische Entscheidungen umfassen beispielsweise die notwendigen Schritte hinsichtlich der Strategieberatung, der Festlegung von Segmentierungskriterien für Lieferanten, der Festlegung eines Kennzahlensystems und Gewinnverteilungen. Der Verknüpfung von Supply Chain-Prozessen kommt eine hohe Bedeutung zuteil, da zur Schaffung einer präventiven Qualitätssicherung sowohl kunden- als auch fertigungsprozessrelevante Informationen in das Lieferanten-Qualitätsmanagement einfließen. Hierbei liegt der Fokus in Anlehnung an das Total Quality Management auf Managementverpflichtung und Kundenorientierung (vgl. Kapitel 2.5.1).

Der Bezugsrahmen zum Lieferanten-Qualitätsmanagement auf strategischer Ebene dient der Vorbereitung des operativen Lieferanten-Qualitätsmanagements. Er besteht aus einer Abfolge von sechs Schritten:

1. Zielsetzung auf Managementebene aller Funktionsbereiche
2. Strategie- und Prozessanalyse
3. Festlegung von Segmentierungskriterien
4. Entwicklung von strategischen Richtlinien
5. Entwicklung eines Kennzahlensystems
6. Festlegung der Gewinnverteilung aus gemeinsamen Verbesserungen.

Im Folgenden werden diese Schritte im Detail vorgestellt. Im Fokus stehen hierbei die Anforderungen von Niedriglohnstandorten in der Automobilbranche.

3.1.1 Zielsetzung auf Managementebene aller Funktionsbereiche

Mit der internen Einigung und der Bereitschaft zur Kooperation aller relevanten Funktionsbereiche steht und fällt das Konzept zum Lieferanten-Qualitätsmanagement. Managementverpflichtung kann als elementarer Baustein von Total- und Supply Chain Quality Management gesehen werden, wie auch die Kooperation zwischen Funktionsbereichen im Sinne von Prozessverknüpfungen wichtige Elemente des Supply Chain Managements und des Lieferantenmanagements darstellen (vgl. Kapitel 2.1.2).

Damit Lieferanten-Qualitätsmanagement stattfinden kann, muss zunächst vom Initiator Überzeugungsarbeit beim Top-Management geleistet werden. Dem Top-Management muss die Bedeutung der präventiven Qualitätssicherung, vor allem von kundenrelevanten Komponenten, sowie die hierzu notwendigen internen sowie externen Prozessverknüpfungen und Kooperationen zwischen Funktionsbereichen verdeutlicht werden. Eine Voranalyse zur Erklärung vorherrschender Qualitäts- und Schnittstellenprobleme zwischen Funktionsbereichen oder mit Lieferanten, die beispielsweise eine Lösung der Qualitätsprobleme erschweren oder gar verhindern, bietet in der Regel eine überzeugende Basis. Auch vorhandene Lieferantenbewertungen können herangezogen werden. Liegt die

Bereitschaft auf Top-Managementebene vor, sollten die zu integrierenden Supply Chain Management-Prozesse ausgewählt werden. Die Identifikation der aus Sicht des Initiators und des Top-Managements relevanten Prozesse kann sich wiederum auf die Voranalyse stützen und sollte auf die Lösung identifizierter Schnittstellenprobleme ausgerichtet sein. Hier kann die Fragestellung, welche Informationen oder Kompetenzen in Form von Prozessen oder Funktionsbereichen zur nachhaltigen Verbesserung von Kaufteilqualität oder lieferantenbezogenen Prozessen notwendig sind oder sein könnten, hilfreich sein. Auf Basis des in Kapitel 2.1.2 vorgestellten Bezugsrahmens zum Supply Chain Management stehen die Prozesse

- **Kundenmanagement**
- Kundenservicemanagement
- Bedarfsmanagement
- Auftragsabwicklung
- **Fertigungsflussmanagement**
- **Produktentwicklung und Vermarktung**
- Retourenmanagement

zur Diskussion. Um sicherzustellen, dass Anforderungen, Problemstellungen sowie Feedback von Kunden beziehungsweise Märkten, Produktion und technischer Entwicklung das Lieferanten-Qualitätsmanagement-Team erreichen, erscheint die Integration beteiligter Funktionsbereiche des Kundenmanagements, Fertigungsflussmanagements und des Produktentwicklungs- und Vermarktungs-Prozesses als absolut notwendig (in Aufzählung fett gedruckt). Weitere Kriterien zur Auswahl der Geschäftsprozesse mit dem Ziel der Verknüpfung des Lieferanten-Qualitätsmanagements stellen besondere, lokale Umweltfaktoren dar (vgl. Kapitel 2.6). Sind die relevanten Prozesse festgelegt, gilt es die prozessrelevanten Abteilungen zu identifizieren und ein entsprechendes funktionsübergreifendes Team zusammenzustellen.

3.1.2 Strategie- und Prozessanalyse

Um eine aktive Beteiligung der Manager aller involvierten Funktionsbereiche zu gewährleisten, sollte auf Basis der vorgenommenen Voranalyse eine dem Team vorzulegende, funktionsbereichsübergreifende Hauptanalyse veranlasst werden. Die Organisation eines Workshops mit dem Ziel der Vorstellung interner Schnittstellenprobleme, welche die Lösungen von Qualitätsproblemen beeinträchtigen sowie einer anschließenden Einigung zum gemeinschaftlichen Vorgehen stärkt die Partizipation. In diesem Zuge sollten aus den im Kapitel 2.5 vorgestellten Total- und Supply Chain Quality Management-Methoden erfolgsversprechende Maßnahmen ausgewählt werden. Es bietet sich die Erstellung eines Methoden-Baukastens an, der als eine verbindliche Richtlinie für das Lieferanten-Qualitätsmanagement dienen sollte. Der Methoden-Baukasten enthält eine Übersicht sowie detaillierte Beschreibungen und Anweisungen zur Anwendung der ausgewählten Qualitäts-Methoden. Wichtig ist es, Spielraum für Anpassungen zu geben, da während des aktiven Einsatzes eines solchen Methoden-Baukastens und die damit entstehenden Erfahrungswerte oftmals Verbesserungsmöglichkeiten entstehen, die unbedingt eingebracht werden sollten.

Auch eine durch das strategische Lieferanten-Qualitätsmanagement-Team vorzunehmende Strategieanalyse festigt den Zusammenhalt. Ziel dieser Analyse ist die Identifikation vorhandener Unternehmens- und Funktionsbereichsziele (vgl. Kapitel 2.2.1). Oftmals liegen

bereichsintern Analysen, Strategien, Konzepte und Maßnahmen vor. Diese können - im Sinne des Supply Chain Managements - prozessseitig verknüpft, Anhaltspunkte und Potenziale zum Lieferanten-Qualitätsmanagement bieten und sollten für das weitere Vorgehen berücksichtigt werden. Neben der internen Analyse sollten auch vorhandene Konzepte zum Lieferantenmanagement im Detail gesichtet werden. Dies beinhaltet vor allem angewandte Vorgehensweisen zur Lieferantenbewertung. Oftmals liegen spezifische Konzepte in den Funktionsbereichen vor, deren Methoden und Kriterien für das Lieferanten-Qualitätsmanagement von Bedeutung sein können. Sind gemeinsame Ziele hinsichtlich des Lieferanten-Qualitätsmanagements von bereichsspezifischen Strategien und Vorgehensweisen identifiziert, können diese gegebenenfalls im Sinne des Supply Chain Managements verknüpft und die bereichsübergreifende Zusammenarbeit gestärkt werden. Zu diesem Zweck gilt es nun in vorhandenen Strategien den Fokus auf die präventive Qualitätssicherung von Kaufteilen zu legen und ein ganzheitliches, funktionsübergreifendes Strategiekonzept zu verabschieden. Als Basis dieses Konzeptes werden im folgenden Schritt Kriterien zur Segmentierung von Lieferanten festgelegt, anhand derer unterschiedliche Strategieprofile zum Lieferanten-Qualitätsmanagement entwickelt werden können.

3.1.3 Festlegung von Segmentierungskriterien

Zur Segmentierung von Lieferanten können unterschiedliche Perspektiven und dementsprechende Kriterien sowie Bezugsrahmen verwendet werden (vgl. Kapitel 2.2.2). Zwei Schritte erscheinen vor dem Hintergrund des Lieferanten-Qualitätsmanagements notwendig. Dies ist zum einen die Identifikation kritischer und damit strategischer Komponenten. Zum Anderen spielen für die eigentliche Differenzierung der entsprechenden Lieferanten die Kompetenzen zur Erreichung von Produkt- und Prozessqualität sowie die Betrachtung der Beziehung zwischen Lieferanten und Kunden eine wichtige Rolle.

Um den Fokus des Lieferantenmanagements auf die präventive Qualitätssicherung zu legen, müssen diejenigen Komponenten identifiziert werden, die – sollten sie fehlerhaft den Fertigungsprozess erreichen, verbaut werden oder gar unbemerkt den Kunden erreichen – zu Prozessstörungen oder Kundenbeanstandungen führen können. Entsprechende Kriterien können unter der Kategorie *reaktive Kosten* gesammelt werden und umfassen beispielsweise entstehende Kosten durch Nacharbeit oder Stillstand der Fertigung, über Reklamationen oder Rückrufaktionen bis hin zu Umsatzeinbußen durch negativ ausfallende Kunden- und Qualitätsberichte. Diese Faktoren entsprechen Auswirkungen von erst nach Prozesseintritt oder nach Auslieferung an den Kunden entdeckten Produktfehlern. Um das entsprechende Risiko bestimmen zu können, muss ebenfalls die Eintrittswahrscheinlichkeit des Fehlers betrachtet werden. Hierzu eignet sich die Analyse von Bauteil- sowie der Prozesskomplexität zur Fertigung und Montage der Komponente. Die Identifikation entsprechender Kriterien, anhand derer das operative Lieferanten-Qualitätsmanagement-Team eine Kategorisierung vornehmen kann, ist Aufgabe des strategischen Teams. Durch die festgelegten Kriterien sollte die Fragestellung beantwortet werden können, für welche Komponenten ein hohes Qualitätsrisiko besteht.

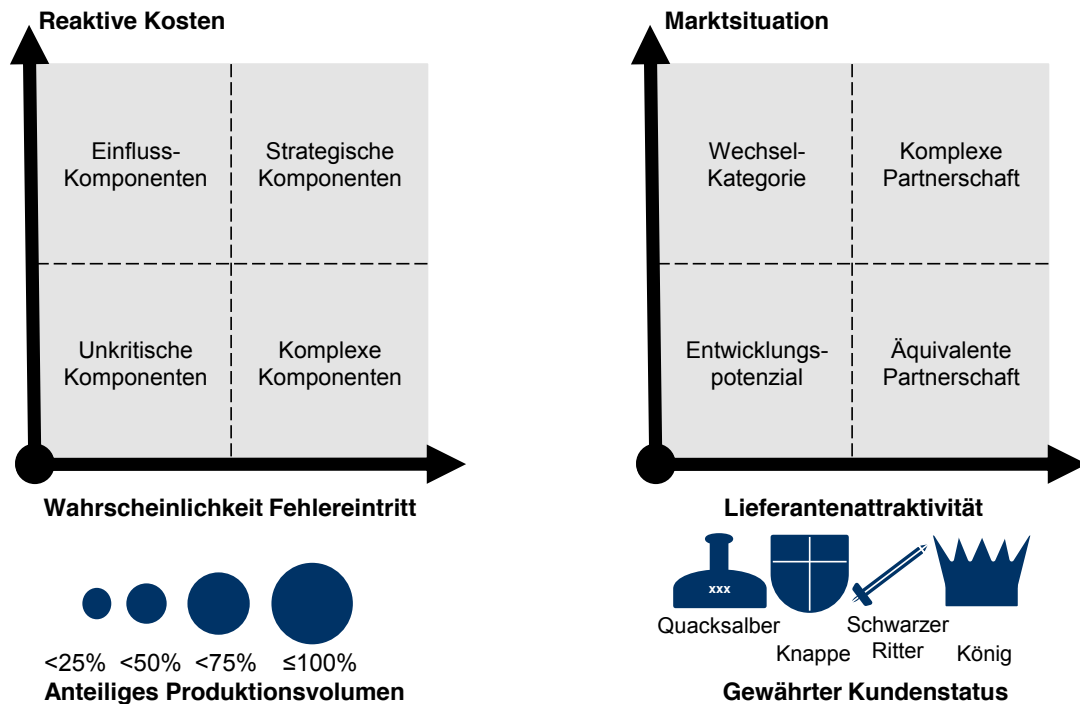


Abbildung 24: Portfoliomodelle zur Segmentierung im Lieferanten-Qualitätsmanagement

In Anlehnung an die Produktkategorisierungen von Kraljic (1983) und Olsen und Ellram (1997) können die Kategorien *unkritische Komponenten* und *komplexe Komponenten* festgelegt werden. Auswirkungen im Falle eines nachträglich entdeckten Fehlers können in diesen Kategorien als überschaubar gesehen werden. Für die Kategorien *Einfluss-Komponenten* sowie *strategische Komponenten* hingegen können zu spät entdeckte Fehler erhebliche Auswirkungen haben. Vor allem Objekte, für die aufgrund einer hohen Prozess- oder Produktkomplexität eine erhöhte Wahrscheinlichkeit des Fehlereintritts vorliegt, bedürfen einer besonderen Handhabung. Um eine genauere Priorisierung vornehmen zu können, bietet sich neben der Kategorisierung die Betrachtung des anteiligen Produktionsvolumens der Komponenten an. Aufgrund von Gleichteil- und Modelldifferenzierungsstrategien kann beispielsweise ein Bauteil in mehreren Fahrzeugreihen eines Herstellers verwendet werden. Ebenso besteht die Möglichkeit, dass Komponenten nur in weniger absatzstarken Modellen (aktuelles Beispiel: Hybridfahrzeuge) eingesetzt werden. Das anteilige Produktionsvolumen kann beispielsweise prozentual gestaffelt durch unterschiedliche Symbole dargestellt werden (vgl. Abbildung 24).

Zur Segmentierung derjenigen Lieferanten, die im ersten Schritt als strategisch relevant identifizierte Komponenten an den Hersteller liefern, gilt es zum einen die Attraktivität des Lieferanten hinsichtlich seiner Kompetenzen zur Erreichung der geforderten Qualität zu bewerten. Ebenso wichtig ist die Betrachtung der Situation des Einkaufsmarktes. Aufgrund von Marktgegebenheiten sowie durch Eigenschaften des Lieferanten können sich unterschiedliche Machtverhältnisse zwischen Lieferant und Käufer ergeben. Hieraus resultiert die Notwendigkeit einer Analyse der Beziehung zwischen Lieferant und Käufer, um

entsprechend der Wettbewerbssituation Strategien entwickeln zu können. Aufgabe des strategischen Teams ist es dementsprechend, dem operativen Team Segmentierungskriterien vorzugeben. Diese beziehen sich zum einen auf die beschaffungsseitige Marktsituation und die Lieferantenattraktivität sowie auf die Bewertung der Beziehung zwischen den zu betrachtenden Unternehmen. Die Auswahl der Kriterien ermöglicht die Beantwortung der Fragestellung, welche Lieferanten sich für ein präventives Lieferanten-Qualitätsmanagement eignen.

Mit Bezug auf die von Bensaou (1999) und Olsen und Ellram (1997) entwickelten Kategorien können Lieferanten segmentiert und passende Strategieansätze zugeordnet werden. Es ergeben sich die Segmente *Entwicklungspotenzial* und *Äquivalente Partnerschaft*. Diese Kategorien sind durch eine für den Käufer vorteilhafte Marktsituation gekennzeichnet, sodass kein käuferseitiges Abhängigkeitsverhältnis entsteht. In der *Wechselkategorie* sowie dem Segment *Komplexe Partnerschaft* liegt hingegen eine lieferantenseitige Marktmacht vor, aus der ein Beschaffungsrisiko für den Käufer entstehen kann. In Abhängigkeit der Attraktivität des Lieferanten müssen in diesen Fällen strategische Maßnahmen priorisiert werden. Weitere bedeutsame Anhaltspunkte zur Priorisierung von Lieferanten-Qualitätsmanagement-Strategien bietet der von Schiele (2012) vorgestellte Ansatz der Betrachtung des Kundestatus. Dieser Status lässt sich durch Symbole im Diagramm darstellen (vgl. Abbildung 24) und kann bei der Auswahl der passenden Strategie hilfreich sein.

3.1.4 Entwicklung von strategischen Richtlinien

Die festgelegten Kategorien geben jeweils die Ziele vor, welche durch segmentspezifische Strategien zu erreichen sind. Der jeweils gewährte Kundenstatus des Lieferanten stellt das aktuell vorhandene Verhältnis zwischen Lieferant und Käufer dar, sodass eine Übersicht zwischen Soll- und Ist-Status gegeben ist. Dementsprechend müssen Richtlinien zur individuellen strategischen Ausrichtung gegenüber Lieferanten vorgegeben werden, die zunächst in den folgenden Abschnitten vorgestellt werden. Für Lieferanten, die einer Partnerschaft würdig betrachtet werden, können Managementprofile zur optimalen Gestaltung der Beziehung verwendet werden. Managementprofile setzen sich in Anlehnung an Bensaou (1999) aus den Elementen Informationsaustausch und der anzustrebenden Kooperationsform zwischen Mitarbeitern der betrachteten Unternehmen zusammen. Weitere Faktoren ergeben sich aus dem von Lambert und Knemeyer (2004) vorgestellten Partnerschaftsmodell. Mit Bezug auf das Konzept von Lambert und Schwieterman (2012) sollten ebenfalls Richtlinien für profilspezifische Produkt- und Dienstleistungsvereinbarungen erarbeitet werden. In diesen Richtlinien werden ebenfalls die von A. Becker (2005) erarbeiteten und in Kapitel 2.6 vorgestellten Umweltfaktoren an Niedriglohnstandorten berücksichtigt.

Aufgrund der hohen strategischen Wichtigkeit der Beschaffungsobjekte sollte die Beziehung zu entsprechenden Lieferanten durch ein partnerschaftliches Verhältnis gekennzeichnet sein. Dieses Verhältnis ist für den Käufer jedoch nur erstrebenswert, wenn sich Vorteile durch die Partnerschaft und entsprechend notwendige Investitionen zur Schaffung dieser ergeben. Dementsprechend ergeben sich für weniger attraktive Lieferanten die Strategiemodelle *Wechselkategorie* und *Entwicklungspotenzial*. In Abhängigkeit der Marktsituation ergeben sich für attraktive Lieferanten die beiden Strategieprofile *Komplexe Partnerschaft* und *Äquivalente Partnerschaft*.

Wechselkategorie

Lieferanten der *Wechselkategorie* sind durch eine geringe Attraktivität, vor allem aufgrund geringer Fertigungs- und Prozessqualität, sowie ein hohes Beschaffungsrisiko gekennzeichnet. Der strategische Ansatz in diesem Segment liegt daher in der Suche nach attraktiven Lieferanten, die in der Lage sind die benötigten Komponenten in geforderter Qualität zu fertigen. Mit Bezug auf die von Schiele (2012) vorgestellten Kategorien zur Bewertung des Kundenstatus und dem von Nollet, Rebolledo und Popel (2012) entwickelten Bezugsrahmen zur Erreichung eines bevorzugten Kundenstatus erscheint es sinnvoll, Komponenten aus der Wechselkategorie zur Erhöhung des Beschaffungsvolumen bei Lieferanten der Kategorie *schwarzer Ritter* einzusetzen. Dies kann zur Verbesserung der Position gegenüber dem Lieferanten beitragen beziehungsweise die Intensität der Beziehung fördern. Gegebenenfalls kann die Entwicklung eines Lieferanten der Kategorie *Knappe*, der dem Käufer einen bevorzugten Kundenstatus bietet, in Betracht gezogen werden. Können keine passenden Lieferanten gefunden werden, sollte eine Eigenproduktion in Betracht gezogen werden (vgl. Kraljic (1983)).

Entwicklungspotenzial

Im Gegensatz zur *Wechselkategorie* ist das Beschaffungsrisiko trotz geringer Attraktivität der Lieferanten in der Kategorie *Entwicklungspotenzial* geringer. Vor allem für Lieferanten der Kategorie *Knappe* sollte daher überprüft werden, ob durch eine gezielte Entwicklung der Lieferanten Qualitätsverbesserung in Produkten und Prozessen zu erwarten sind. Sind keine Qualitätsverbesserungen durch eine Intensivierung der Kooperation beziehungsweise Investitionen zu erwarten, erscheint ein Wechsel ähnlich dem Vorgehen der *Wechselkategorie* sinnvoll.

Äquivalente Partnerschaft

Das strategische Profil der *Äquivalenten Partnerschaft* beschreibt Lieferanten, die sowohl eine hohe Attraktivität als auch ein geringes Beschaffungsrisiko hinsichtlich der Marktsituation aufweisen. Diese Situation stellt insoweit einen erstrebenswerten Zustand dar, als dass das Machtverhältnis zwischen Lieferant und Käufer tendenziell ausgeglichen oder vorteilhaft für den Käufer ist. Je nach gewährtem Kundenstatus ergeben sich unterschiedliche strategische Maßnahmen und Managementprofile zum Aufbau einer Partnerschaft zur Schaffung eines präventiven Qualitätsmanagements.

Mit der Kategorie *Schwarzer Ritter* ergibt sich die Situation, dass ein attraktiver Lieferant strategisch wichtiger Teile den Käufer als nicht attraktiv genug bewertet hat, um eine Partnerschaft mit ihm einzugehen. Dementsprechend sollte geprüft werden, inwieweit Maßnahmen und Investitionen zur Erhöhung der Attraktivität gegenüber dem Lieferanten Erfolg versprechen. Dies kann beispielsweise durch eine Erhöhung des Beschaffungsvolumens bei dem Lieferanten geschehen (vgl. *Wechselkategorie*). In Kapitel 2.5.1 wurden weitere Maßnahmen Schiele (2012) sowie ein Vorgehensmodell zur Erreichung des bevorzugten Kundenstatus nach Nollet, Rebolledo und Popel (2012) vorgestellt, auf die an dieser Stelle verwiesen wird. Erscheinen die notwendigen Maßnahmen als zu kostenintensiv und wenig erfolgsversprechend, liegt ein Lieferantenwechsel nahe. Es bieten

sich Lieferanten der Kategorien *Entwicklungspotenzial/ Knappe* an (vgl. Kategorie *Entwicklungspotenzial*).

Wird ein Lieferant im Segment *Äquivalente Partnerschaft* ebenfalls als *König* identifiziert, stellt dies den optimalen Zustand dar. Die somit bereits vorhandene Partnerschaft sollte durch eine gezielte Intensivierung der Kooperation die Beziehung weiter ausgeprägt und nachhaltig gesichert werden. Entsprechende Maßnahmen werden in den Managementprofilen *König* vorgestellt.

Komplexe Partnerschaft

Besteht trotz einer hohen Lieferantenattraktivität ein Beschaffungsrisiko, werden diese Lieferanten in dem Segment *Komplexe Partnerschaft* kategorisiert. Im Gegensatz zur *Äquivalenten Partnerschaft* steht der Käufer hier vor der Herausforderung, dass der Lieferant tendenziell übermächtig ist und der Abnehmer somit in einem Abhängigkeitsverhältnis steht. Umso wichtiger ist die Bindung des Lieferanten, um das Beschaffungsrisiko zu minimieren. Liegt der Kundenstatus *König* vor, sollte - wie auch im Segment *Äquivalente Partnerschaft* - die Beziehung nachhaltig gestaltet werden. Für *Schwarze Ritter* hingegen liegt der strategische Fokus je nach Erfolgswahrscheinlichkeit einer Attraktivitätssteigerung auf einem Wechsel des Lieferanten beziehungsweise Maßnahmen zur Erhöhung der Attraktivität (vgl. Managementprofile Schwarzer Ritter).

Managementprofile für Partnerschaften

Für die beiden Segmente *Äquivalente* und *Komplexe Partnerschaft* bieten sich Managementprofile an, die auf den Aufbau, die Intensivierung sowie die nachhaltige Gestaltung der Beziehungen ausgerichtet sind. Bei Lieferanten der Kategorie *Entwicklungspotenzial/ Knappe* wird hingegen der Fokus auf die Entwicklung der Fähigkeiten und Kompetenzen gelegt, während für die *Wechselkategorie* den Gegebenheiten entsprechend kein besonderes Managementprofil nötig ist.

Umweltfaktoren an Niedriglohnstandorten, die einen erhöhten und vor allem nachträglichen Verhandlungsbedarf zwischen Geschäftspartnern bewirken können, sollten bei allen Managementansätzen bereits vor der Vertragsgestaltung beachtet werden. Dies betrifft beispielsweise eine wechselhafte Steuerpolitik, Inflation und Wechselkurseffekte. Besteht an einem Standort ein hohes Inflationsrisiko, sollte die Aufteilung zwischen den Partnern von hierdurch entstehenden Kosten im Vorhinein vereinbart werden. Darüber hinaus sollten Lieferantenteams mit den notwendigen Befugnissen ausgestattet werden, um eine schnelle Entscheidungsfindung während der Verhandlungsphasen zu ermöglichen. Aus diesem Schritt kann sich gar ein Wettbewerbsvorteil entwickeln (vgl. Kapitel 2.6.2).

Managementprofile für Partnerschaften bestehen aus Standardelementen, die in allen Profilen Anwendung finden und im Folgenden beschrieben werden. Die Ausprägungen dieser Elemente variieren jedoch entsprechend der strategischen Ziele der einzelnen Managementprofile. Eine Beschreibung der individuellen Ziele und Vorgehensweise der jeweiligen Profile findet im Anschluss an die Erläuterung der Standardelemente statt.

Standardelemente der Managementprofile für Partnerschaften

Da der Fokus dieses Konzeptes auf präventiver Qualitätssicherung liegt, werden in allen Produkt- und Dienstleistungsvereinbarungen Elemente zur Schaffung dieser vereinbart. Dies beinhaltet vor allem die Anwendung von Total Quality sowie Supply Chain Quality Management-Methoden. Eine Auswahl besonders geeigneter Methoden, auf die an dieser Stelle verwiesen sei, wurde in Kapitel 2.5.3 vorgestellt und sollten vom Unternehmen in einem Methoden-Baukasten eingesetzt werden (vgl. Kapitel 3.1.2). Besonders wichtig ist der Einsatz eines PLM-/ PDM-Systems (vgl. Kapitel 2.1.3) zur Ermöglichung des unternehmensübergreifenden Datenaustausches während des gesamten Produktlebenszyklus. Im Rahmen des präventiven Qualitätsmanagements betrifft dies vor allem den Austausch von Qualitätsberichten zwischen Lieferant und Hersteller sowie die ständige, aktuelle und unternehmensübergreifende Verfügbarkeit relevanter Produktdaten. Zudem spielt die vertragliche Verpflichtung zur lieferantenseitigen Bereitstellung von Mitarbeitern zur Erreichung von Prävention eine wichtige Rolle. Nur durch feste Ansprechpartner, die in unternehmensübergreifenden Teams eingebunden sind, kann die reibungslose Kommunikation zur Schaffung eines präventiven Lieferanten-Qualitätsmanagements gewährleistet werden.

Das Erste der Standardelemente zur Gestaltung von Managementprofilen stellt eine interne Richtlinie zum Verhalten und Auftreten von Mitarbeitern im Umgang mit Lieferanten dar. Dies zielt auf die Schaffung eines zur strategischen Bedeutung des Lieferanten passenden Arbeitsklimas ab. Der bereits beschriebene Methoden-Baukasten zum Qualitätsmanagement sollte ebenfalls als unverzichtbares Element betrachtet werden. Mit den Produkt- und Dienstleistungsvereinbarungen wird das dritte Standardelement für Managementprofile definiert. Diese sollten Vereinbarungen bezüglich der Verwendung eines unternehmensübergreifenden PLM-Systems zum Austausch von Qualitätsberichten beinhalten, deren Ausprägungen ebenfalls in den Vereinbarungen festzuhalten sind. Ausprägungen von Qualitätsberichten stellen in diesem Zusammenhang die zu definierenden Messmethoden und -instrumente, die exakt abzustimmenden Messpunkte der Komponenten und gegebenenfalls der Fertigungsmittel sowie die Frequenz zur Erstellung der Berichte dar. Um die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit von Lieferanten-Qualitätsmanagement-Teams zu gewährleisten, sollten diese ebenfalls in vertraglicher Form in den Produkt- und Dienstleistungsvereinbarungen festgehalten werden. Hier sollten Lieferanten zur Bereitstellung von Mitarbeitern und der Garantie einer Regelkommunikation verpflichtet werden. Individuelle Ausprägungen dieser Standardelemente in Abhängigkeit des gewährten Kundenstatus sowie der anzustrebenden Partnerschaft (vgl. Abbildung 25) wird im Folgenden beschrieben.

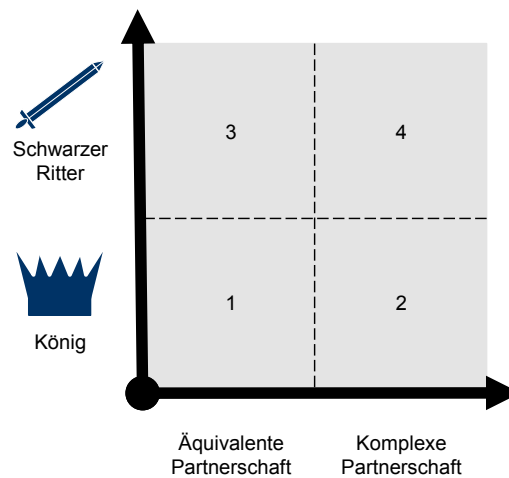


Abbildung 25: Managementprofile für Partnerschaften

König: Managementprofile 1 und 2

Für die beiden Managementprofile, die dem Kundenstatus König entsprechen, liegt der Fokus auf der Stabilisierung und Intensivierung der Beziehung zwischen Käufer und Lieferant. In Anlehnung an Nollet, Rebolledo und Popel (2012) sollte die Partnerschaft auf Nachhaltigkeit ausgerichtet werden. Dies beinhaltet käuferseitig die Aufrechterhaltung guter Leistungen, um die eigene Attraktivität dem Lieferanten gegenüber zu halten. Durch die Initiierung des Lieferanten-Qualitätsmanagements können beide Partner profitieren und gemeinsame Qualitätssteigerungen vorgenommen werden.

Mit Bezug auf die Abbildung 25 lassen sich dahingehend Unterscheidungen vornehmen, ob der Lieferant, der dem Käufer den Kundenstatus König gewährt, gleichgestellt oder mächtiger ist als der Käufer selbst. Liegt eine äquivalente Partnerschaft (Fall 1) vor, sollte durch die Anwendung der entwickelten Standards sowie die Implementierung der entsprechenden Elemente die Beziehung stabilisiert werden. Höherer Aufwand sollte für den zweiten Fall betrieben werden, in dem ein Käufer einem im Verhältnis mächtigeren Lieferanten gegenübersteht. Hier besteht ein verstärktes Risiko, dass der Kundenstatus König verloren gehen könnte, sodass eine regelmäßige Bewertung der Situation sinnvoll erscheint. Im Zuge dieser Bewertungen sollte ständig nach Möglichkeiten gesucht werden, die eigene Attraktivität für den Lieferanten, beispielsweise durch eine Erhöhung des Abnahmevolumens, weiter zu verbessern. Diese Erhöhung kann durch die Aufgabe von als nicht zielführend erachteten Beziehungen zu Lieferanten der *Wechselkategorie* vorgenommen werden (vgl. Kapitel 2.4.1).

Das Auftreten dem Lieferanten gegenüber sollte in jedem Fall stets vorbildlich und respektvoll gestaltet werden, um ein möglichst positives Arbeitsklima zu ermöglichen. Desto mächtiger jedoch die Position des Lieferanten, umso stärker sollten die Bemühungen des Käufers ausfallen, ein optimales Arbeitsklima und in jeglicher Hinsicht hervorragende Ergebnisse zu schaffen. Möglichkeiten zur Beeinflussung der Situation stellt zum Beispiel der Einsatz hochqualifizierter Mitarbeiter in gemeinsamen Projekten beziehungsweise der

Regelkommunikation dar (vgl. Kapitel 2.4.1 und Tabelle 7). Die gezielte Qualitätsverbesserung im Rahmen des Lieferanten-Qualitätsmanagement kann ebenfalls als eine Bemühung des Käufers betrachtet werden, die Partnerschaft für beide Seiten möglichst positiv zu gestalten und unternehmensübergreifende Verbesserungen einzuführen.

Schwarzer Ritter: Managementprofile 3 und 4

Die Managementprofile für schwarze Ritter zielen auf die Schaffung von Kundenattraktivität und die Erreichung eines bevorzugten Kundenstatus bei entsprechend kategorisierten Lieferanten ab. Ist dieser Status erreicht, wechselt der Lieferant in die Kategorie *König*.

Um die Attraktivität dem Lieferanten gegenüber gezielt erhöhen zu können, steht der Käufer zunächst vor der Herausforderung, die Erwartungen des Lieferanten an seine Kunden ermitteln zu müssen. Diese können sich beispielsweise in Gewinn- und Volumenerwartungen oder speziellen Formen der Zusammenarbeit widerspiegeln. Sind diese Anforderungen ermittelt, gilt es sämtliche Aktivitäten in Zusammenhang mit dem Lieferanten an diesen auszurichten. Das in Kapitel 2.4.1 vorgestellte Vorgehensmodell bietet Methoden und Maßnahmen, mit Hilfe derer die Erreichung eines bevorzugten Kundenstatus möglich erscheint. Der Vorschlag zur gemeinschaftlichen Implementation des Lieferanten-Qualitätsmanagements zur Initiierung einer qualitätsorientierten Partnerschaft kann ebenfalls als ein Ansatz zur Erhöhung der Attraktivität gegenüber dem Lieferanten betrachtet werden. Wie bereits in den Managementprofilen *König* angedeutet ist die Intensität der Bemühungen des Käufers zur Verbesserung der Attraktivität mit steigendem Machtunterschied (vgl. Fall 3 und 4 in Abbildung 25) zu erhöhen. Dies bezieht sich ebenfalls auf den täglichen Umgang mit Lieferanten zur Schaffung des optimalen Arbeitsklimas.

Entwicklungspotenzial: Managementprofil 5

Für Lieferanten, deren Attraktivität aus Sicht des Herstellers als eher gering bewertet wird, die jedoch dem Kunden einen bevorzugten Status gewähren (Knappe), sollte die Möglichkeit der Lieferantenentwicklung in Erwägung gezogen werden. Dies zielt auf die Förderung von Fähigkeiten des Lieferanten zur Erfüllung der Anforderungen des Kunden ab, um einen kompetenten und langfristigen Partner im Sinne einer äquivalenten Partnerschaft zu erhalten. Vor allem zu Beginn eines solchen Vorhabens sind viele gegenseitige Besuche und die Initiierung der gemeinsamen Planungen notwendig. Speziell an Niedriglohnstandorten sollte das Leitzinsniveau geprüft werden. Liegt ein hohes Leitzinsniveau vor, sollte dies aufgrund einer gegebenenfalls geringen Wettbewerbsstärke des Lieferanten beachtet werden. Dementsprechend sollten die Bereitschaft sowie die Möglichkeiten geprüft werden, Lieferanten durch Kredite finanziell zu unterstützen. Auch die pünktliche Zahlung von Rechnungen nach Erhalt der Ware verhindert finanzielle Ausfälle auf Seiten des Lieferanten und sollte sich positiv auf dessen Motivation auswirken (vgl. Kapitel 2.6.1 - 2.6.4).

Im Falle einer schwachen Verkehrsanbindung sollte ebenfalls geprüft werden, ob die Situation durch Investitionen in die Infrastruktur verbessert werden kann oder der Lieferant bereit ist, einen Standort in der Nähe des Käufers zu eröffnen. Je nach finanzieller Situation sollte auch hier eine Kreditvergabe überdacht werden. Diese Maßnahmen zur Lieferantenentwicklung zielen auf die langfristige Entwicklung einer Partnerschaft sowie die Absicherung der Produktion und der Qualität ab (vgl. Kapitel 2.6.1 - 2.6.4).

Ist der Lieferant soweit entwickelt, dass er als ebenwerter Partner angesehen wird, wechselt er in das bereits vorgestellte Managementprofil 1. Vor allem zu Beginn der somit engeren Kooperation sollte eine besonders intensive Überwachung der Qualität und die Betreuung der Prozesse durch viele gegenseitige Besuche vorgenommen werden.

3.1.5 Entwicklung eines Kennzahlensystems

Mit der Entwicklung des Kennzahlensystems soll die Messung des Erfolgs vom Lieferanten-Qualitätsmanagement gewährleistet und transparent dargestellt werden. Wie bereits im Schritt der Strategieanalyse aufgezeigt, sollten zunächst unternehmens- und bereichsspezifische Kennzahlensysteme betrachtet werden. Diese können gegebenenfalls - je nach Ausprägung und Eignung – verwendet oder durch passende Kennzahlen erweitert werden. Liegen in verschiedenen Funktionsbereichen unterschiedliche Kennzahlensysteme vor, sollten diese abgestimmt und zu einem einheitlichen Kennzahlensystem aggregiert werden.

Bei der Festlegung der Kennzahlen sollte unbedingt Bezug auf die für Produkt- und Dienstleistungsvereinbarungen vorgeschlagenen Qualitätsmethoden und Berichten genommen werden. An dieser Stelle sei auf das in Kapitel 2.2.4 vorgestellte Konzept zur Entwicklung von Kennzahlensystemen im Lieferantenmanagement verwiesen (vgl. Lambert und Schwieterman (2012)).

3.1.6 Festlegung der Gewinnverteilung aus gemeinsamen Verbesserungen

Hinsichtlich der Verteilung von Gewinnen durch beispielsweise Kosteneinsparungen aus gemeinsam vorgenommenen Produkt- oder Prozessverbesserung sollten ebenfalls Vorgaben entwickelt werden. Diese Vorgaben beziehen sich auf die im vorherigen Schritt festgelegten Zielsetzungen durch das Erreichen spezifischer Kennzahlen. Die Beteiligungen für die Partnerunternehmen sollten in jeden Fall so hoch ausfallen, dass weitere Anreize für Verbesserungen gegeben werden (vgl. (Lambert und Schwieterman 2012)).

3.2 Operatives Lieferanten-Qualitätsmanagement

Mit dem operativen Lieferanten-Qualitätsmanagement werden die im strategischen Lieferanten-Qualitätsmanagement entwickelten Vorgaben umgesetzt. Das entsprechende Vorgehen beinhaltet die sechs aufeinanderfolgenden Schritte

1. Lieferantensegmentierung,
2. Zusammenstellung der Teams,
3. Bewertung der Lieferanten,
4. Entwicklung von Optimierungsansätzen,
5. Umsetzung der strategischen Richtlinien und
6. Erfolgsmessung.

Diese Schritte sowie deren Verknüpfungen mit dem strategischen Lieferanten-Qualitätsmanagement werden im Folgenden vorgestellt.

3.2.1 Lieferantensegmentierung

Zur Ermittlung von strategisch wichtigen Komponenten sollten diese hinsichtlich Kosten bewertet werden, die im Falle einer Entdeckung von Produktfehlern erst nach Fertigungsprozesseintritt auftreten. Des Weiteren sollte die sowie der Wahrscheinlichkeit des Fehlerauftritts eingeschätzt werden (vgl. Kapitel 3.1.2). Hierzu erscheint zur finanziellen Bewertung prozessspezifischer Faktoren eine enge Verknüpfung mit dem Controlling sinnvoll. Feldexperten, die Auswirkungen von produkt- und kundenspezifischen Faktoren einschätzen können, sind in Marketing- und Vertriebsabteilungen zu finden. Bezüglich Produkt- und Prozessspezifikationen sollten die Experten der technischen Entwicklung, Qualitätsmanagement, Produktion und Planung hinzugezogen werden. Prozessspezifische Faktoren, aus denen reaktive Kosten ermittelt werden, können beispielsweise

- Kosten durch Produktionsstillstand,
- notwendige Anpassungen um Montage zu ermöglichen,
- Nacharbeit um Fehler zu beseitigen und
- Analyseaufwand zur Identifikation von Fehlern

darstellen. Produkt- und kundenspezifische Faktoren ergeben sich aus Kosten für nachträgliche Schadensbehebungen sowie Schäden am Image der Marke, wodurch Umsatzrückgänge entstehen können. Hier sind beispielsweise

- Feldfehler und Feldaktionen,
- Reklamationen,
- Rückruf-Aktionen und
- Qualitätsprüfungen unabhängiger Institutionen

zu nennen. Die Wahrscheinlichkeit eines Fehlereintritts kann über produktspezifische Faktoren wie

- technische Komplexität der Komponente,
- Standardisierungsgrad sowie
- Art und Reifegrad der Technologie

ermittelt werden (vgl. Bensaou (1999) und Olsen und Ellram (1997)). Diesbezüglich sollten ebenfalls die prozessspezifischen Faktoren

- Art und Reifegrad der Fertigungstechnologie,
- technische Komplexität des Fertigungsprozesses und
- Störanfälligkeit des Fertigungsprozesses

betrachtet werden (vgl. Bensaou (1999)). Um eine Priorisierung für die entsprechenden Komponenten vornehmen zu können, bietet sich die Betrachtung des anteiligen Produktionsvolumens an. Zur Berechnung kann die folgende Formel verwendet werden.

$$\text{Anteiliges Produktionsvolumen [\%]} = \frac{\text{Fahrzeuge mit Komponentenverwendung}}{\text{Fahrzeuge Gesamtproduktion}}$$

Formel 1: Ermittlung des anteiligen Produktionsvolumens

Für die Differenzierung der Lieferanten von strategisch wichtigen Komponenten sollten deren Fähigkeiten bezüglich der Schaffung von Produkt- und Prozessqualität betrachtet werden. Aus diesen Fähigkeiten ergibt sich die Attraktivität des Lieferanten, welche durch

- finanzielle und wirtschaftliche Faktoren,
- Leistungsfaktoren,
- organisatorische, kulturelle und strategische Faktoren sowie
- sonstige Faktoren (Olsen und Ellram 1997)

ermittelt werden kann. Eine exakte Übersicht dieser Faktoren ist in Tabelle 5 (vgl. (Olsen und Ellram 1997, 106)) zu finden. Das Beschaffungsrisiko kann anhand der Marktsituation bewertet werden. Mögliche Größen hierfür ergeben sich aus

- Nachfrage und Marktwachstum sowie Stabilität des Marktes,
- Wettbewerb, Marktkonzentration und Anzahl der Akteure (Bensaou (1999)),
- Markt vs. Kapazität (Größe und Wachstum),
- Engpassrisiken und Versorgungsunsicherheit,
- Alleinstellungsmerkmale des Lieferanten (Kraljic (1983)),
- Macht des Lieferanten und
- technische und geschäftliche Kompetenz des Lieferanten (Olsen und Ellram (1997)).

Kundenstatus

Um den eigenen Kundenstatus bei Lieferanten ermitteln zu können schlägt Schiele (2012) die Kriterien

- technische und strategische Bedeutung des Herstellers für den Lieferanten,
- kommerzielle Wichtigkeit hinsichtlich des Beschaffungsvolumens des Herstellers,
- übereinstimmende Werte und Firmenkultur,
- Verhalten des Lieferanten gegenüber dem Hersteller in der Vergangenheit und
- Key Account Status

vor (vgl. Kapitel 2.4.1). Damit die Zuordnung der entstehenden Kategorien hinsichtlich des Kundenstatus mit denen der anzustrebenden Beziehung übereinstimmt, werden die Segmente des Kundenstatus mit den denselben Kriterien zur Ermittlung der Lieferantenattraktivität vorgenommen.

3.2.2 Zusammenstellung der Teams

Mit Bezug auf den von Lambert und Schwieterman (2012) vorgestellten Bezugsrahmen zum Lieferantenmanagement werden den einzelnen Lieferanten individuelle Teams zugeordnet. Wie auch im strategischen Lieferanten-Qualitätsmanagement sollten diese Teams funktionsübergreifend besetzt werden (vgl. Kapitel 2.3.2). Dies ermöglicht den Austausch individueller Produkt- und Prozessinformationen, sodass eine Grundlage zur gemeinsamen Ermittlung von Verbesserungspotenzialen über alle Bereiche gegeben ist. Wichtig ist die

Einbindung von Mitarbeitern des Controllings, um das Verhältnis von Kosten- und Nutzen nicht aus den Augen zu verlieren.

3.2.3 Bewertung der Lieferanten

Zur Identifikation von Optimierungspotenzialen müssen die Lieferanten bewertet werden. In diesem Schritt werden die Lieferanten zunächst auf Basis von dem Käufer intern vorliegenden Informationen und Auswertungen betrachtet. Wichtig ist die Betrachtung aller Funktionsbereiche (vgl. Kapitel 2.3.3 und Lambert und Schwieterman (2012)).

Durch die interne Bewertung von Lieferanten bekommt das entsprechende Team einen Überblick und kann Schwachstellen in der Zusammenarbeit identifizieren. Auf dieser Basis kann das Lieferanten-Qualitätsmanagement-Team gut vorbereitet gemeinsam mit dem Lieferanten Optimierungsansätze entwickeln.

3.2.4 Entwicklung von Optimierungsansätzen

Als die ersten unternehmensübergreifenden Schritte sind die gemeinsame Analyse von gegebenenfalls bereits identifizierten Schwachstellen sowie die Entwicklung von Optimierungsansätzen zu nennen. Zur Einleitung und Gestaltung solch gemeinsamer Workshops bietet sich das in Kapitel 2.4.2 vorgestellte Konzept zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit an. Durch die Anwendung dieses Modells kann sichergestellt werden, dass der vom Käufer als Partner angesehene Lieferant diese Einschätzung teilt. Somit werden Missverständnisse und Fehlinvestitionen vermieden (vgl. Kapitel 2.4.2).

Für die Ermittlung von Optimierungsansätzen stehen Supply Chain Quality- und Total Quality-Methoden zur Verfügung (vgl. Kapitel 2.5.3). Ergebnisse gemeinsamer Analysen und vereinbarter Verbesserungsmaßnahmen sollten detailliert festgehalten und in die Vorbereitung der Produkt- und Dienstleistungsvereinbarungen miteinfließen.

3.2.5 Umsetzung der strategischen Richtlinien

Mit der Umsetzung der strategischen Richtlinien werden individuelle Schwerpunkte in Produkt- und Dienstleistungsvereinbarungen gesetzt. Dies geschieht auf Basis der geplanten, gemeinsamen Verbesserungsansätze aus dem vorangehenden Schritt sowie der strategischen Managementprofile. Je nach Managementprofil und Verbesserungspotenzial fallen die entsprechenden Kategorien wie beispielsweise der Einsatz von Supply Chain Quality- und Total Quality-Methoden unterschiedlich aus.

3.2.6 Erfolgsmessung

Zur Messung des Umsetzungserfolges gemeinsamer Projekte sowie der Wirksamkeit des Lieferanten-Qualitätsmanagements werden mit Bezug auf das im strategischen Prozess entwickelte Kennzahlensystem die entsprechenden Status der Kennzahlen ermittelt. Auf Basis der Ergebnisse kann hinsichtlich festgelegter Richtlinien die Gewinnverteilung vorgenommen werden (vgl. Kapitel 3.1.5 und 3.1.6).

3.3 Prävention im Lieferanten-Qualitätsmanagement

Um präventive Qualitätssicherung durch das Konzept zum Lieferanten-Qualitätsmanagement zu erreichen, wurden im entsprechenden Bezugsrahmen die in Kapitel 2 vorgestellten Konzepte verknüpft. Durch einen konstanten Abgleich von Qualitätsberichten, bevor Kaufteile die Produktion erreichen, kann präventive Qualitätssicherung betrieben werden. Diese Qualitätsberichte müssen während der in Kapitel 3.2.5 vorgestellten Phase zur Erarbeitung der Produkt- und Dienstleistungsvereinbarungen zwischen Hersteller und Lieferant exakt definiert werden. Dies beinhaltet vor allem die Abstimmung von Messverfahren, Messpunkten und der Messhäufigkeit (vgl. Kapitel 3.1.4).

Mit der Bildung einer Task-Force, die sowohl präventiv Qualitätsberichte auswertet als auch im Falle von auftretenden Problemen in der Lage ist schnell einzugreifen, wird das operative Lieferantenteam erweitert (vgl. Kapitel 3.2.2). In diesem Team arbeiten Experten des Lieferantenteams und Verantwortliche der betroffenen Funktionsbereiche eng mit Mitarbeitern des Lieferanten zusammen. Hier sollte zunächst die Schaffung von flexiblen und kurzfristigen Übergangslösungen, die den Produktionsfluss erhalten, angedacht werden. Nachhaltige Lösungen bedürfen hingegen einer detaillierten Analyse nach festgelegten und standardisierten Qualitätsmanagementmethoden beispielsweise aus dem Methoden-Baukasten (vgl. Kapitel 3.1.2). Durch die ausführliche und standardisierte Dokumentation der Analyseergebnisse zur Fehlerentstehung sowie der entwickelten Problemlösung soll eine Wiederholung entsprechender Fehler vermieden werden. Eine kontinuierliche Verbesserung der Qualitätsberichte und Messmethoden ermöglicht eine Rückkopplung von reaktiven Problemlösungen zu präventiver Qualitätssicherung (vgl. Abbildung 26).

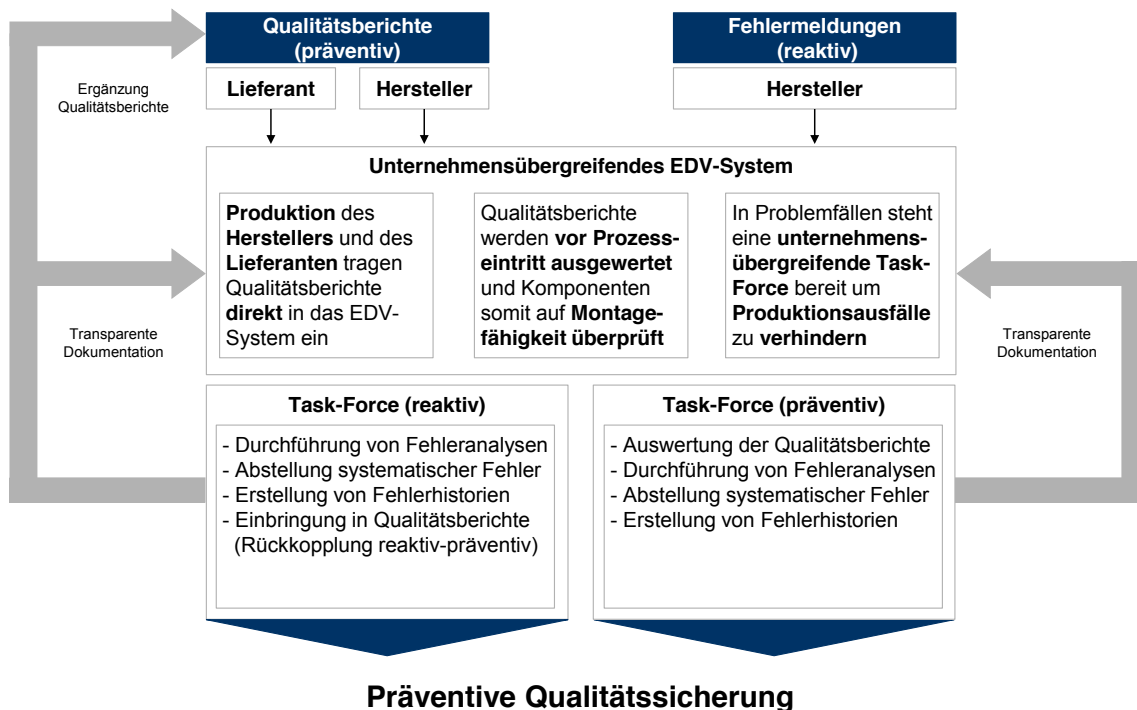


Abbildung 26: Präventive Qualitätssicherung im Lieferanten-Qualitätsmanagement

4 Fazit und Ausblick

Offshoring, Outsourcing und Offshore Outsourcing stellen aktuelle und zukünftige Herausforderungen für die Automobilbranche dar. Dies lässt sich zum einen durch die kontinuierliche Reduktion der Wertschöpfungstiefe der Automobilhersteller in Folge des steigenden Kostendrucks begründen. Zum anderen zwingen gesättigte Kernmärkte die Hersteller zu neuen Markterschließungsstrategien, infolgedessen Standorteröffnungen in Marktnähe sowie unter länderspezifischen Prämissen notwendig werden. Vor dem Hintergrund der ebenfalls steigenden Qualitätsforderungen an die Produkte und Prozesse rücken Qualitätsprobleme an Niedriglohnstandorten stärker in den Fokus.

Während die Automobilhersteller zur Beseitigung interner Qualitätsprobleme noch auf marken- oder konzerninterne Best-Practice-Lösungen setzen können, müssen für die steigende Anzahl an Zulieferern individuelle Lösungen erarbeitet werden. Aufgrund von veränderten Machtpositionen auf den neuen Märkten sehen sich die Hersteller oftmals deutlich mächtigeren Lieferanten ausgesetzt und geraten in ein ungewohntes Abhängigkeitsverhältnis. Somit können sich Bemühungen des Herstellers zur Schaffung der kundenseitig geforderten Qualität als durchaus schwierig erweisen.

Um diesen aktuellen und zukünftigen Herausforderungen entsprechend begegnen zu können, wurde mit der vorliegenden Arbeit ein Bezugsrahmen zum präventiven Lieferanten-Qualitätsmanagement entwickelt. Zur Erstellung des Bezugsrahmens wurden unterschiedliche Konzepte aus dem Supply Chain Management, dem Lieferantenmanagement (unterteilt in produktspezifische, beziehungspezifische sowie übergreifende Ansätze) sowie dem Qualitätsmanagement kombiniert. Beginnend mit der Identifikation strategisch relevanter Komponenten werden die entsprechenden Lieferanten hinsichtlich ihrer Attraktivität für den Hersteller sowie der Marktsituation klassifiziert. Für die somit entstehenden Lieferantensegmente werden Managementprofile angeboten, die auf die spezifischen Herausforderungen der jeweiligen Segmente zugeschnitten sind und jeweils die Erreichung einer der jeweiligen Situation optimal entsprechenden Partnerschaft zum Ziel haben. Dieses Vorgehen wurde in einen bewährten Bezugsrahmen zum Lieferantenmanagement, der zur Schaffung einer präventiven Qualitätssicherung um Elemente und Methoden des Total- und Supply Chain Quality Managements erweitert wurde, eingegliedert.

Bei dem vorliegenden Konzept handelt es sich um einen ersten generischen Bezugsrahmen, der im Rahmen einer Masterarbeit entwickelt wurde. Dementsprechend erscheinen Weiterentwicklungen und Anpassungen sinnvoll und notwendig. So beziehen sich beispielsweise das Vorgehen zur Lieferantensegmentierung und die anschließenden Managementprofile auf strategisch wichtige Komponenten. Für die drei weiteren Produktkategorien *Einfluss-Komponenten*, *Unkritische* und *Komplexe Komponenten* werden in diesem ersten Modell noch keine weiterführenden Schritte dargelegt. Dies stellt eine Weiterentwicklungsmöglichkeit für das Konzept dar.

Das Modell wurde zur Anwendung in der Praxis entwickelt und beruht auf ebenfalls praxisnahen und teilweise bereits intensiv erprobten Konzepten. Dennoch sollte eine Praxisevaluation - beispielsweise über Pilotprojekte - durchgeführt werden, um die Anwendbarkeit sicherstellen zu können. Diese Praxiserfahrungen sollten in die Weiterentwicklung des Modells einfließen. Es sollten die Fragestellungen beantwortet

werden, inwieweit vorgestellte Supply Chain Quality-Methoden an Niedriglohnstandorten hilfreich, gegebenenfalls besonders wirkungsvoll oder auch wirkungslos bleiben. Eine Evaluation entsprechender Supply Chain Quality-Maßnahmen oder der im Rahmen der Anwendung dieses Konzepts entwickelter Methoden-Baukästen erscheint hierzu sinnvoll. Auch eine Bewertung der Umsetzungsfähigkeit weiterer Teilschritte oder Teilprozesse des Bezugsrahmens wirkt sich positiv auf die Weiterentwicklung des Konzeptes aus und trägt zu einer engeren Spezifizierung des Bezugsrahmens bei.

Vor allem im Bereich des Lieferanten- und des Qualitätsmanagements an Niedriglohnstandorten bietet die aktuelle Literatur nur wenige Lösungsansätze. Hier liegt vor dem Hintergrund eines steigenden Wertschöpfungsanteils von Lieferanten gerade an Niedriglohnstandorten ein hoher Bedarf zur Erforschung themenrelevanter Umweltfaktoren. Durch international ausgerichtete Studien könnten Beiträge zur Schaffung eines Verständnisses für kulturell bedingte Herausforderungen im Lieferanten-Qualitätsmanagement geleistet werden. Auf Basis solcher Studien ließe sich der Bezugsrahmen weiter spezifizieren und an individuelle Standortfaktoren anpassen.

Literaturverzeichnis

- Akamp, Marion. *Lieferantenmanagement in Schwellen- und Entwicklungsländern: Eine empirische Untersuchung von Maßnahmen*. Berlin: Logos Verlag, 2012.
- Angeli, Federica, und Rosa Grimaldi. „Leveraging Offshoring: The Identification of New Business Opportunities in International Settings.“ *Industry and Innovation* 17, Nr. 4 (2010): 393-413.
- Becker, Alexander. *Lieferantenmanagement in Schwellenländern*. Frankfurt/M., San Francisco: European Management Publications, 2005.
- Becker, Helmut. „Internationalisierungsdefizite der deutschen Automobilindustrie – Benchmark Toyota.“ In *Internationalisierung deutscher Unternehmen*, von F. Keuper und H. Schunk, 516-544. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009.
- Becker, Jörg, und Dieter Kahn. „Der Fokus im Prozess.“ In *Prozessmanagement*, von Jörg Becker, Martin Kuegler und Michael Rosemann, 1-16. Berlin Heidelberg: Springer Gabler, 2012.
- Becker, Jörg, und Reinhard Schütte. *Handelsinformationssysteme*. Frankfurt am Main: Moderne Industrie, 2004.
- Bensaou, M. „Portfolios of Buyer-Supplier Relationships.“ *Sloan Management Review* 40, Nr. 4 (1999): 35-44.
- Bolumole, Yemisi A., A. Michael Knemeyer, und Douglas M. Lambert. „The Customer Service Management Process.“ *The International Journal of Logistics Management* 14, Nr. 2 (2003): 15-31.
- Boos, Wolfgang, und Eduardo Zancul. „PPS-Systeme als Bestandteil des Product Lifecycle Management.“ In *Produktionsplanung und -steuerung*, von Günther Schuh, 781-808. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2006.
- Braun, David. *Von welchen Supply-Chain-Management-Maßnahmen profitieren Automobilzulieferer?* Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012.
- Brommer, Eva. *Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich: Evaluierung der Einführung von DIN EN ISO 9000ff bei einem Reisevermittler*. Berlin: Beuth Verlag, 1999.
- Brüggemann, Holger, und Peik Bremer. *Grundlagen Qualitätsmanagement*. Wiesbaden: Springer Vieweg, 2012.
- Brunner, Franz J. *Japanische Erfolgskonzepte*. München: Carl Hanser Verlag, 2011.
- Campbell, N.C.G. „An Interaction Approach to Marketing and Purchasing Strategy.“ *Journal of Business Research* 13, Nr. 1 (1985): 35-48.
- Casadesús, Martí, und Rodolfo de Castro. „How improving quality improves supply chain management: empirical study.“ *The TQM Magazine* 17, Nr. 4 (2005): 345-357.

- Chopra, Sunil, und Peter Meindl. *Supply Chain Management*. New Jersey: Pearson Education, 2010.
- Christiansen, Poul Erik, und Arnold Maltz. „Becoming an \"Interesting\" Customer: Procurement Strategies for Buyers without Leverage.“ *International Journal of Logistics Research and Applications: A Leading Journal of Supply Chain Management* 5, Nr. 2 (2002): 177-195.
- Christopher, Marting, und Denis R. Towill. „Developing Market Specific Supply Chain Strategies.“ *The International Journal of Logistics Management* 13, Nr. 1 (2002): 1-14.
- Cooper, Martha C., Douglas M. Lambert, und Janus D. Pagh. „Supply Chain Manamgement: More Than a New Name for Logistics.“ *International Journal of Logistics Management* 8, Nr. 1 (1997): 1-14.
- Croxton, Keely L. „The Order Fulfillment Process.“ *The International Journal of Logistics Management* 14, Nr. 1 (2003): 19-32.
- Croxton, Keely L., Douglas M. Lambert, Sebastián J. García-Dastugue, und Dale S. Rogers. „The Demand Management Process.“ *The International Journal of Logistics Management* 13, Nr. 2 (2002): 51-66.
- Croxton, Keely L., Sebastián J. García-Dastugue, Douglas M. Lambert, und Dale S. Rogers. „The Supply Chain Management Processes.“ *The International Journal of Logistics Management* 12, Nr. 2 (2001): 13-36.
- Dahlgaard-Park, Su Mi, Chi-Kuang Chen, Jiun-Yi Jang, und Jens J. Dahlgaard. „Diagnosing and prognosticating the quality movement – a review on the 25 years quality literature (1987–2011).“ *Total Quality Management & Business Excellence* 24, Nr. 1-2 (2013): 1-18.
- Day, Marc, Gregory M. Magnan, und Morten Munkgaard Moeller. „Evaluating the bases of supplier segmentation: A review and taxonomy.“ *Industrial Marketing Management* 39 (2009): 625–639.
- De Nardo, Mikko, Patricia Hurschler, Heinrich Bücheler, und Roman Boutellier. „Global Sourcing Footpring.“ In *Supply Management Research*, von Ronald Bogaschewsky, Michael Eßig, Rainer Lasch und Wolfgang Stölzle, 221-246. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2010.
- Deming, William Edward. *Out of the crisis*. Camebridge: MIT Press, 2000.
- Drezner, Daniel W. „The Outsourcing Bogeyman.“ *Foreign Affairs* 83, Nr. 3 (2004): 22-34.
- Eigner, Martin, und Ralph Stelzer. *Product Lifecycle Management*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2009.
- Ellram, Lisa M., und Martha C. Cooper. „Supply Chain Management, Partnerships, and the Shipper - Third Party Relationship.“ *The International Journal of Logistics Management* 1, Nr. 2 (1990): 1-10.

- Eng, Teck-Young. „Does customer portfolio analysis relate to customer performance? An empirical analysis of alternative strategic perspective.“ *The Journal of Business and Industrial Marketing* 19, Nr. 1 (2004): 49-67.
- Erlach, Klaus. *Wertstromdesign*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2010.
- Ernst & Young (2013). Die größten Automobilhersteller weltweit. *Analyse wichtiger Bilanzkennzahlen*, 1-20.
- Essig, Micheal, und Markus Amann. „Supplier satisfaction: Conceptual basics and explorative findings.“ *Journal of Purchasing and Supply Management* 15, Nr. 2 (2009): 103-113.
- Ferrer, Jaume, Johan Karlberg, und Jamie Hintlian. „Integration: The Key to Global Success.“ *Supply Chain Management Review* 11, Nr. 2 (2007): 24-30.
- Fiocca, Renato. „Account Portfolio Analysis for Strategy Development.“ *Industrial Marketing Management* 11 (1982): 53-62.
- Ford, David. „Buyer/Seller Relationships in International Industrial Markets.“ *Industrial Marketing Management* 13, Nr. 2 (1984): 101-112.
- Foster Jr, S. Thomas, Cynthia Wallin, und Jeffrey Ogden. „Towards a better understanding of supply chain quality management practices.“ *International Journal of Production Research* 49, Nr. 8 (2011): 2285–2300.
- Geiger, Walter, und Willi Kotte. *Handbuch Qualität*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, 2008.
- Gelbrich, Katja. „Entwicklungspfade der Internationalisierung.“ In *Internationalisierung deutscher Unternehmen*, von Frank Keuper und Henrik A. Schunk, 355-368. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2011.
- Golder, Peter N., Debanjan Mitra, und Christine Moorman. „What Is Quality? An Integrative Framework of Processes and States.“ *Journal of Marketing* 76 (2012): 1-23.
- Goldsby, Thomas J., und Sebastián J. García-Dastugue. „The Manufacturing Flow Management Process.“ *The International Journal of Logistics Management* 14, Nr. 2 (2003): 33-52.
- Göpfert, Ingrid, Matthias Schulz, und Wanja Wellbrock. „Trends in der Automobillogistik.“ In *Automobillogistik*, von Ingrid Göpfert, David Braun und Matthias Schulz, 1-19. Wiesbaden: Springer Gabler, 2012.
- Gottschalk, Bernd. „Netzwerkmanagement: Ein strategischer Imperativ für die Automobilindustrie.“ In *Die Automobilindustrie auf dem Weg zur globalen Netzwerkkompetenz*, von Francisco J. Garcia Sanz, Klaus Semmler und Johannes Walther, 395-410. Berlin Heidelberg New York: Springer Verlag, 2007.
- Gunasekaran, Angappa. „TQM in supply chain management.“ *The TQM Magazine* 15, Nr. 6 (2003): 361-363.

- Gündüz, Savas. *Local Sourcing in Emerging Markets - Entwicklung eines Gestaltungsansatzes für die lokale Beschaffung in aufstrebenden Wachstumsmärkten am Beispiel eines OEM in Asien*. Berlin: Freie wissenschaftliche Arbeit, TU Berlin, 2012.
- Hab, Gerhard, und Reinhard Wagner. *Projektmanagement in der Automobilindustrie*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2010.
- Haipeter, Thomas, und Josep Banyuls. „Arbeit in der Defensive? Globalisierung und die Beziehungen zwischen Arbeit und Kapital in der Automobilindustrie.“ *Leviathan* 35, Nr. 3 (2007): 373-400.
- Heidtmann, Volker. *Organisation von Supply Chain Management*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, 2008.
- Homse, E. „An Interaction Approach to Marketing and Purchasing Strategy.“ *Unpublished Ph.D. dissertation (114th ed.) University of Manchester, Institute of Science and Technology*, 1981.
- Humphrey, John, Yveline Lecler, und Mário Sérgio Salerno. „Introduction.“ In *Global strategies and local realities – The auto industry in emerging markets*, von John Humphrey, Yveline Lecler und Mário Sérgio Salerno, 1-15. London: Macmillan Publishers Limited, 2000.
- Kärkkäinen, Hannu, Petteri Piippo, und Markku Tuominen. „Ten tools for customer-driven product development in industrial companies.“ *International Journal of Production Economics* 69, Nr. 2 (2001): 161-176.
- Klug, Florian. *Logistikmanagement in der Automobilindustrie*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2010.
- Knoll, Eva-Maria, Andre Ginrich, und Fernand Kreff. „Globalisierung.“ In *Lexikon der Globalisierung*, von Fernand Kreff, 126-130. Bielefeld: transcript Verlag, 2011.
- Koch, Susanne. *Einführung in das Management von Geschäftsprozessen*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2011.
- Kotzab, Herbert, und Andreas Otto. „General process-oriented management principles to manage supply chains: theoretical identification and discussion.“ *Business Process Management Journal* 10, Nr. 3 (2004): 336-349.
- Kraljic, Peter. „Purchasing must become Supply management.“ *Harvard Business Review*, 1983: 109-117.
- Kuei, Chu-hua, Christian N. Madu, und Chinho Lin. „Developing global supply chain quality management systems.“ *International Journal of Production Research* 49, Nr. 15 (2011): 4457-4481.
- Kuei, Chu-Hua, Christian N. Madu, und Chinho Lin. „The relationship between supply chain quality management practices and organizational performance.“ *International Journal of Quality & Reliability Management* 18, Nr. 8 (2001): 864-872.

-
- Lambert, Douglas M. „Customer relationship management as a business process.“ *Journal of Business & Industrial Marketing* 25, Nr. 1 (2010): 4-17.
- Lambert, Douglas M. *Supply chain management: processes, partnerships, performance*. Jacksonville: The Hartley Press, 2008.
- Lambert, Douglas M., Margaret A Emmelhainz, und John T Gardner. „Developing and Implementing Supply Chain Partnerships.“ *The International Journal of Logistics Management* 7, Nr. 2 (1996): 1-17.
- Lambert, Douglas M., Martha C. Cooper, und Janus C. Pagh. „Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities.“ *The International Journal of Logistics Management* 9, Nr. 2 (1998): 1-19.
- Lambert, Douglas M., und A. Michael Knemeyer. „We're in This Together.“ *Harvard Business Review* 82, Nr. 12 (2004): 114-122.
- Lambert, Douglas M., und Matthew A. Schwieterman. „Supplier relationship management as a macro business process.“ *Supply Chain Management: An International Journal* 17, Nr. 3 (2012): 337-352.
- Lambert, Douglas M., und Renan Burduroglu. „Measuring and Selling the Value of Logistics.“ *The International Journal of Logistics Management* 11, Nr. 1 (2000): 1-17.
- Lambert, Douglas M., und Terrance L. Pohlen. „Supply Chain Metrics.“ *The International Journal of Logistics Management* 12, Nr. 1 (2001): 1-19.
- Lawler, Edward E., Susan Albers Mohrman, und Gerald E. Ledford. *Employee involvement and total quality management: practices and results in Fortune 1000 companies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.
- Levitt, Theodore. „The globalization of markets.“ *Harvard Business Review* 61, Nr. 3 (1983): 92-102.
- Lewin, Arie Y., und Vinay Couto. *Next generation offshoring: the globalization of innovation*. Report, Durham: Duke CIBER & Booz Allen Hamilton, 2007.
- Lihong, Zhang, und Keith Goffin. „Managing the transition" - supplier management in international joint ventures in China.“ *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 31, Nr. 2 (2001): 74-95.
- Lindwall, Carl, Anders Ellmo, Jakob Rehme, und Christian Kowalkowski. „Increasing customer attractiveness through upstream brand equity.“ *The International IPSESA workshop on Customer attractiveness, supplier satisfaction and customer value*. Enschede: IPSESA, 2010. 1-20.
- Manning, Stephan, Silvia Massini, und Arin Y. Lewin. „A Dynamic Perspective on Next-Generation Offshoring: The Global Sourcing of Science and Engineering Talent.“ *Academy of Management Perspective*, 2008: 35-54.

- Massini, Silvia, Nidthida Perm-Ajchariyawong, und Arie Y. Lewin. „Role of Corporate-Wide Offshoring Strategy on Offshoring Drivers, Risks and Performance.“ *Industry and Innovation* 17, Nr. 4 (2010): 337-371.
- Melzer-Ridinger, Ruth. *Materialwirtschaft und Einkauf*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2008.
- Moody, Patricia E. „Customer Supplier Integration: Why Being an Excellent Customer Counts.“ *Business Horizons* 35, Nr. 3 (1992): 52-57.
- Mortensen, Mads Hovmoller, Per Vagn Freytag, und Jan Stentoft Arlbjorn. „Attractiveness in supply chains: a process and maturity perspective.“ *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 38, Nr. 10 (2008): 799-815.
- Nollet, Jean, Claudia Rebolledo, und Victoria Popel. „Becoming a preferred customer one step at a time.“ *Industrial Marketing Management* 41 (2012): 1186–1193.
- Olsen, Eric M., Orville C. Walker Jr., Robert W. Ruekert, und Joseph M. Bonner. „Patterns of cooperation during new product development among marketing, operations and R&D: Implications for project performance.“ *The Journal of Product Innovation Management* 18, Nr. 4 (2001): 258-271.
- Olsen, Rasmus Friis, und Lisa M. Ellram. „A Portfolio Approach to Supplier Relationships.“ *Industrial Marketing Management* 26 (1997): 101-113.
- Panchak, Patricia. „The Future Manufacturing.“ *Industry Week* 247, Nr. 17 (1998): 96-105.
- Pardo, Catherine, Henneberg, Stephan C., Stefanos Mouzas, und Peter Naudè. „Unpicking the meaning of value in key account management.“ *European Journal of Marketing* 40, Nr. 11/12 (2006): 1360 - 1374.
- Patel, Alpesh B., und Hemendra Aran. *Outsourcing Success*. New York: PALGRAVE MACMILLAN, 2005.
- Pawellek, Günther. *Ganzheitliche Fabrikplanung*. Berlin: Springer Verlag, 2008.
- Perez-Arostegui, Maria N., Benitez-Amado, Huertas-Perez Jose, und Jose-Fernando. „In search of loyalty: an analysis of the determinants of buyer–supplier relationship stability under a quality management approach.“ *Total Quality Management & Business Excellence* 23, Nr. 5-6 (2012): 703-717.
- Porter, Michael E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press, 1990.
- Porter, Michael E. „The Role of Location in Competition.“ *Journal of the Economics of Business* 1, Nr. 1 (1994): 35-39.
- Proff, Heike, und Harald V. Proff. *Dynamisches Automobilmanagement*. Wiesbaden: Gabler, 2008.

- Ramsay, John, und Beverly A. Wagner. „Organisational Supplying Behaviour: Understanding supplier needs, wants and preferences.“ *Journal of Purchasing and Supply Management* 15, Nr. 2 (2009): 127-138.
- Rangan, Ravi M., Steve M. Rohde, Russell Peak, Bipin Chadha, und Bliznakov Plamen. „Streamlining product lifecycle processes: a survey of product lifecycle management implementations, directions, and challenges.“ *Journal of Computing and Information Science in Engineering* 5, Nr. 3 (2005): 227-237.
- Rezaei, Jafar, and Roland Ortt. "A multi-variable approach to supplier segmentation." *International Journal of Production Research* 50, no. 16 (2012): 4593-4611.
- Robinet, Michael. „The Effects of Globalization Around the World.“ *Automotive Design & Production*, 2013: 8.
- Rogers, Dale S., Douglas M. Lambert, Keely L. Croxton, und Sebastián J. García-Dastugue. „The Returns Management Process.“ *The International Journal of Logistics Management* (13) 2 (2002): 1-18.
- Rogers, Dale S., Douglas M. Lambert, und A. Michael Knemeyer. „The Product Development and Commercialization Process.“ *The International Journal of Logistics Management* 15, Nr. 1 (2004): 43-56.
- Salvador, Fabrizio, Cipriano Forza, Manus Rungtusanatham, und Thomas Y. Choi. „Supply chain interactions and time-related performances.“ *International Journal of Operations & Production Management* 21, Nr. 4 (2001): 461-475.
- Schiele, Holger. „Assessing Supplier Innovation By Being Their Preferred Customer.“ *Research Technology Management* 55, Nr. 1 (2012): 44-50.
- Schiele, Holger, Richard Calvi, und Michael Gibbert. „Customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: Introduction, definitions and an overarching framework.“ *Industrial Marketing Management* 41 (2012): 1178–1185.
- Schoenherr, Tobias, Sachin B. Modi, W.C. Benton, und Craig R. Carter. „Research opportunities in purchasing and supply management.“ *International Journal of Production Research* 50, Nr. 16 (2011): 4556-4579.
- Schönsleben, Paul. *Integriertes Logistikmanagement*. Berlin: Springer Verlag, 2011.
- Schulze, Anja, und Thomas Mohr. „Präventives Qualitätsmanagement.“ In *Business Excellence in technologieorientierten Unternehmen*, von Fredrik Hacklin und Christian Marxt, 97-106. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2008.
- Schwörer, Tillmann. „Offshoring, Domestic Outsourcing and Productivity: Evidence for a Number of European Countries.“ *Review of World Economics* 149, Nr. 1 (2013): 131–149.
- Seibold, Patricia B. „Get Inside the Lives of Your Customers.“ *Harvard Business Review* 79, Nr. 5 (2001): 80-89.

- spiegel.de. „spiegel.de.“ 10. 07 2013. <http://www.spiegel.de/auto/aktuell/bmw-kaempft-mit-hoher-rueckrufquote-auf-dem-us-markt-a-910465.html> (Zugriff am 11. 07. 2013).
- Stauffer, David. „Risk: The Weak Link in Your Supply Chain.“ *Harvard Management Update* 8, Nr. 3 (2003): 3-5.
- Stauss, Bernd, und Manfred Bruhn. „Dienstleistungsnetzwerke - Eine Einführung in den Sammelband.“ In *Dienstleistungsnetzwerke*, von Manfred Bruhn und Bernd (Hrsg.) Stauss, 3-30. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2003.
- Sumukadas, Narendar. „Employee involvement: a hierarchical conceptualisation of its effect on quality.“ *International Journal of Quality & Reliability Management* 23, Nr. 2 (2006): 143-161.
- Talib, Faisal, Zillur Rahman, und M.N. Qureshi. „A study of total quality management and supply chain management practices.“ *International Journal of Productivity and Performance Management* 60, Nr. 3 (2011): 268-288.
- Tang, Dunbing, und Xiaoming Qian. „Product lifecycle management for automotive development focusing on supplier integration.“ *Computers in Industry* 59 (2008): 288–295.
- Tannock, James D.T., Oluwatuminu Balogun, und Hisham Hawisa. „A variation management system supporting six sigma.“ *Journal of Manufacturing Technology Management* 18, Nr. 5 (2007): 561-575.
- Tate, Wendy L., und Lisa M. Ellram. „Offshore outsourcing: a managerial framework.“ *Journal of Business & Industrial Marketing* 24, Nr. 3 (2009): 256-268.
- Thun, Jörn-Henrik, und Daniel Hoenig. „An empirical analysis of supply chain risk management in the German automotive industry.“ *International Journal of Production Economics* 131 (2011): 242-249.
- Ulaga, Wolfgang, und Andreas Eggert. „Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status.“ *Journal of Marketing* 70, Nr. 1 (2006): 119-136.
- Vanichchinchai, Assadej, und Barbara Igel. „Total quality management and supply chain management: similarities and differences.“ *The TQM Magazine* 21, Nr. 3 (2009): 249-260.
- VDA. „Verband der Automobilindustrie.“ 13. 11. 2012. <http://www.vda.de/de/meldungen/news/20121114-2.html> (Zugriff am 13. 05 2013).
- von Rosenstiel, Lutz. *Motivation im Betrieb: mit Fallstudien aus der Praxis*. Leonberg: Rosenberger Fachverlage, 2001.
- Wagner, Stephan M., und Roman Boutellier. „Capabilities for managing a portfolio of supplier relationships.“ *Business Horizons* 45, Nr. 6 (2002): 79-88.

Wannenwetsch, Helmut. *Integrierte Materialwirtschaft und Logistik*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2007.

Wannenwetsch, Helmut. *Vernetztes Supply Chain Management*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2005.

Werner, Helmut. *Supply Chain Management*. Wiebsbaden: Gabler Verlag, 2010.

Anhang

Umweltfaktoren	Lieferanten-vorauswahl	Lieferanten-verhandlung	Lieferanten-integration	Lieferanten-entwicklung	Lieferanten-bewertung
Politische Umweltfaktoren	Verkehrsinfrastruktur		Verkehrsinfrastruktur		
	Steuern und Zölle	Steuern und Zölle		Steuern und Zölle	
			Allgemeine Sicherheit		
			Rechts-sicherheit		Rechts-sicherheit
Ökonomische Umweltfaktoren	Wechselkurs-effekte	Wechselkurs-effekte			
		Inflation			
	Leitzins			Leitzins	
Soziokulturelle Umweltfaktoren			Motivation und Loyalität		
		Kommunikation	Kommunikation		
		Entscheidungsfindung	Entscheidungsfindung		
			Gewissenhaftigkeit		Gewissenhaftigkeit
Technologische Umweltfaktoren	Technologie-niveau		Technologie-niveau		
	Innovationsstärke		Innovationsstärke		

Abbildung 27: Übersicht der Umweltfaktoren im Lieferantenmanagement nach A. Becker (2005)

Universität Bremen
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Lehrstuhl für ABWL und Logistikmanagement
Wilhelm-Herbst-Str. 12
28359 Bremen

Telefon: +49 0421 218 66981
E-Mail: kotzab@uni-bremen.de
www.lm.uni-bremen.de

ISSN 2365-2101

Als wissenschaftliches elektronisches Dokument veröffentlicht in der Staats- und
Universitätsbibliothek Bremen und auf dem Lehrstuhlserver

Veröffentlicht: 2015